

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**MORTALIDADE E SUCESSO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO
SETOR DE PANIFICAÇÃO EM FLORIANÓPOLIS**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Giovanny Bitencourt

Orientador: Prof^a. Carmen Gelinski

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras – Chaves: 1 – Mortalidade e Sucesso
 2 – Micro e Pequenas Empresas
 3 – Setor de Panificação

Florianópolis, Setembro de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

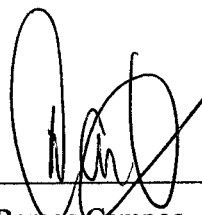
A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota **8,0** ao aluno **Giovanny Bitencourt** na disciplina **CNM 5420 – Monografia**, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



Prof.^a Carmen Rosário Gelinski

Presidente



Prof. Renato Rames Campos

Membro



Prof. Pedro Antonio Vieira

Membro

Agradecimentos

*A Deus, pela saúde, perseverança e
Força em finalizar mais esta etapa
do meu caminho;*

*Aos meus pais Ilton e Jucélia, por
minha formação e pelos conhecimentos
transmitidos ao longo dos anos;*

*A minha esposa Diuceia, pelo incentivo
à minha realização pessoal e profissional;*

*Ao meu irmão Jeferson, pelo apoio nesta
reta final do meu compromisso;*

*Aos meus colegas, pela colaboração
nestes anos de estudo;*

*Aos proprietários das micros e
pequenas empresas, pelas informações
imprescindíveis à execução desta
monografia;*

*E, em especial, a Professora Carmem
Gelinski, pela valiosa orientação, fator
decisivo para a elaboração deste trabalho
de conclusão de curso.*

Muito Obrigado.

SUMÁRIO

- LISTA DE ANEXOS	vi
- LISTA DE QUADROS	vii
- LISTA DE TABELAS	viii
- LISTA DE GRÁFICOS	iv
- RESUMO	x

CAPÍTULO I

1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – Problemática	1
1.2 – Objetivo Geral	3
1.3 – Objetivos Específicos	3
1.4 – Metodologia	3
1.4.1 – Metodologia para o objetivo específico 1	4
1.4.2 – Metodologia para o objetivo específico 2	4
1.4.3 – Metodologia para o objetivo específico 3	4

CAPÍTULO II

2 – A MICRO E PEQUENA EMPRESA	5
2.1 – Classificação e definição de micro e pequenas empresas (MPes)	5
2.2 – A importância da micro e pequena empresa	8
2.3 – Problemas básicos da micro e pequena empresa	10
2.4 – O empreendedor e a micro e pequena empresa	12

CAPÍTULO III

3 – FATORES DE SUCESSO E FRACASSO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA	17
3.1 – Fatores para o Fracasso empresarial	17

CAPÍTULO IV

4 – ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS PANIFICADORAS	31
4.1 – Área de comercialização	33
4.2 – Área de produção	33
4.3 – Área de estocagem	35
4.4 – Área de Administração	35
4.5 – Áreas gerais	36

CAPÍTULO V

5 – SETOR DE PANIFICAÇÃO EM FLORIANÓPOLIS	37
5.1 – Características do setor de panificação	37
5.2 – Empresas em atividade	38
5.2.1 – O perfil do empresário do setor de panificação	39
5.2.2 – Idade / nível de instrução / número de funcionários	39
5.2.3 – Perfil ocupacional / experiências anteriores	40
5.2.4 – Motivos da abertura do negócio / capital utilizado	41
5.2.5 – Dificuldades na implantação e dificuldades atuais	41
5.2.6 – Marketing / busca por auxílio e assessoramento	42
5.2.7 – Fatores de sucesso	43
5.3 – Empresas extintas	44
5.3.1 – Tempo de funcionamento	44
5.3.2 – Necessidade de assessoria e auxílio	45
5.3.3 – Concordata/Falência	46
5.3.4 – Motivo pelo qual fecharam as empresas	46
5.3.5 – Baixa na Junta Comercial	47

CAPÍTULO VI

6 – CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS	52

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
ABITRIGO – Associação Brasileira da Indústria do Trigo
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas
JUCCESC – Junta Comercial do Estado de Santa Catarina
MPes – Micro e Pequenas Empresas
Pme – Pequenas e Micro Empresas
PROPAN – Programa de Apoio à Panificação
RAIS/TEM – Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas
SINPAN – Sindicato dos Panificadores

LISTA DE QUADROS

Quadro I – Participação das MPes na economia Brasileira	1
Quadro II – Classificação das MPes segundo o número de empregados	5
Quadro III – Classificação das MPes segundo o faturamento bruto anual	6
Quadro IV – Fatores Associados ao sucesso ou extinção da empresa	28

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Escolaridade40

TABELA 2 – Dificuldades Atuais42

TABELA 3 – Tipos de Auxílio45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Experiências Anteriores	40
Gráfico 2 – Capital utilizado	41
Gráfico 3 – Assessoria/Auxílio	43
Gráfico 4 – Fatores de sucesso	44
Gráfico 5 – Tempo de funcionamento	45
Gráfico 6 – Motivo de fechamento	46
Gráfico 7 – Motivo de não dar baixa na Junta Comercial	47

RESUMO

Este trabalho tem como tema principal a micro e pequena empresa do setor de panificação na grande Florianópolis, identificando seus fatores de sucesso e insucesso. O interesse recai em se avaliar a verdadeira necessidade porque passa o setor.

O objetivo do trabalho é conhecer as causas da mortalidade do setor de panificação em Florianópolis, identificado nos primeiros cinco anos de atividade.

A análise foi feita a partir de levantamentos feitos na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina e junto ao Sindicato dos panificadores de Florianópolis.

A partir desses dados levantam-se as características dos dirigentes do setor, as práticas operacionais, a organização das panificadoras e os fatores que contribuem para os melhores resultados das empresas em atividade.

Quanto à pequena e média empresa, os estudos revelam sua importância dentro da estrutura industrial, apontando o dinâmico papel que o setor de panificação representa dentro do sistema sócio econômico.

CAPITULO I

1 – INTRODUÇÃO

1.1 - Problemática

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das pessoas ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo empregados nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), Empresários de Micro e Pequenas Empresas e os “Conta Própria” (indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados). O número de MPEs industriais exportadoras se aproxima de 4.000 empresas, que exportam anualmente cerca de US\$ 800 milhões.

Quadro I - Participação das MPEs na Economia Brasileira

Variável	As MPEs no Brasil (em %)
Número de Empresas	98 %
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	1,7%

Fonte: Elaboração a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/MTE (1994, 1995 e 1996).

Todo empreendimento seja ele de pequeno, médio ou grande porte, requer procedimentos e medidas práticas para a sua concretização, nesse caso pesquisa do local de instalação da empresa, concorrência existente, capacidade de infra-estrutura, capital, são

alguns dos procedimentos e medidas práticas. Diante desta situação, o empresário deve desenvolver um trabalho de concepção e planejamento do negócio que pretende implantar. Estudo e planejamento têm por objetivo diminuir riscos e construir bases sólidas para o empreendimento. Um projeto de viabilidade exige do interessado uma análise ampla do mercado, do setor de atuação, dos investimentos necessários, enfim, uma gama de preocupações que devem ser consideradas para uma tomada de decisão final.

O projeto de viabilidade permite justamente essa diminuição do risco de implantação do negócio, possibilitando assim, uma melhor visualização de oportunidades e ameaças do mercado.

A questão da micro e pequena empresa sempre inquietou os meios governamentais, que, por isso, buscam mecanismos para protegê-las. Mesmo assim, por diversos fatores, a “mortalidade” nesse segmento, principalmente no primeiro ano de existência, situa-se em torno de 50%, sendo que somente 20% sobrevivem após cinco anos. De acordo com pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas – SEBRAE (1999), sobre fatores condicionantes da mortalidade de empresas – mostram que o insucesso muitas vezes é resultado da falta de habilidade nos campos administrativo, financeiro, mercadológico e tecnológico, ou da não-utilização desses instrumentos. Ainda, o fracasso também pode estar ligado à instabilidade econômica, à falta de dinheiro dos consumidores, à escassez de recursos próprios e à saturação do mercado. A mesma pesquisa revela, entretanto, o fato de 38% dos empresários ouvidos simplesmente não saberem explicar as causas que teriam determinado o encerramento das atividades de suas organizações (SEBRAE, 1999).

O primeiro ano de vida representa, em geral, o período de maior risco para qualquer empresa, pois é quando ela procura se firmar no mercado, testar a aceitação de seu produto e criar seus mecanismos e instrumentos de controle.

Em razão da importância do setor de panificação em nível nacional, estadual e até municipal, e especificamente em Florianópolis, e por representar os estabelecimentos comerciais entre os quais o índice de “mortalidade” é elevado nos últimos anos, há a necessidade de investigar quais são os fatores de sucesso e fracasso com o objetivo de orientar aquelas que atuam nesse segmento.

Este estudo sobre o setor pretende reunir subsídios para avaliar e identificar os principais fatores de fracasso das empresas, especialmente das micro e pequenas empresas no setor de panificação, realizando reflexões críticas sobre suas características pessoais que facilitam ou dificultam a gestão empresarial.

Sabendo da importância desse segmento na economia do país e, especialmente, no município de Florianópolis, que consta hoje no registro da junta comercial do estado de Santa Catarina (JUCESC) o número de 398 panificadoras, será estudado a infinidade dos problemas empresariais e a causa da "mortalidade" das micro e pequenas empresas no setor de panificação da grande Florianópolis, o estudo procura, investigar os fatores que levam uma empresa ao fracasso.

1.2 - OBJETIVO GERAL

Verificar as causas da Mortalidade das Micro e pequenas Empresas no setor de panificação de Florianópolis, nos primeiros cinco anos de atividade.

1.3 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos pretendem:

- Apresentar as características das micro e pequenas empresas do setor.
- Verificar as causas da mortalidade e sucesso das empresas no setor de panificação.
- Analisar junto às empresas o motivo da extinção da empresa.

1.4 - METODOLOGIA

A metodologia de realização do trabalho consistiu em pesquisar um número de empresas que estivessem no período de cinco anos de sua criação, criadas em Florianópolis entre 1997 e 2002, empresas em atividade e extinta.

A base amostral para seleção das empresas pesquisadas consistiu em dois tipos de questionários, diferentemente para empresas em atividade e extinta, o número de empresas entrevistadas foi de 10 em atividade e 10 extintas, a pesquisa se realizou no mês de Agosto de 2002 e foi composta a partir do cadastro da Junta Comercial.

O principal instrumento utilizado na coleta de informações foram questionários elaborados, com perguntas estruturadas, objetivando levantar fatores importantes para analisar as causas da mortalidade e das micro e pequenas empresas do setor

Além do levantamento através de pesquisa direta, foram realizadas reuniões com o presidente do Sindicato dos Panificadores para o aprofundamento de informações sobre as experiências vivenciadas pelos empresários de sucesso e mal sucedidos.

1.4.1 – Metodologia para o objetivo específico 1

Para ter um quadro das características das micro e pequenas empresas, foram feitos levantamentos junto ao Sindicato dos Panificadores (SINPAN) e junto a Federação das Industrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). A coleta dos dados foi feita através do questionário aplicado a 20 empresas. Esses dados possibilitaram caracterizar as Pequenas e Micro Empresas (Pme) do setor, quanto ao seu tamanho, capacidade de produção, número de funcionários, apresentar também a posição deste tipo de ramo na economia local, verificar se este estabelecimento está localizado em um ponto de importância para os frequentadores, qual o tipo de concorrência que sofre, tudo isto através de pesquisa de campo.

1.4.2 – Metodologia para o objetivo específico 2

A análise sobre a causa da mortalidade das micro e pequenas empresas, foi importante para o conhecimento amplo da matéria, o método utilizado foi através de pesquisa em biblioteca, livros e artigos de jornais, entrevistas em órgãos competentes no governo, Junta Comercial, SEBRAE, Banco de Desenvolvimento e também pesquisa na Internet.

1.4.3 – Metodologia para o objetivo específico 3

Para realização deste objetivo foi feito um cadastro de empresas extintas, a partir daí, foi realizada uma coleta de dados para saber o motivo do fechamento da empresa. Esta coleta de dados servirá para o preenchimento do questionário feito aos proprietários das extintas empresas do setor.

Este processo envolve as seguintes etapas:

- a-) Busca da empresa (a partir do número no registro da empresa na JUCESC).
- b-) Visita ao endereço da empresa (ida ao local registrado na JUCESC, como endereço sede da empresa).
- c-) Consulta a vizinhos e/ou novo inquilino do imóvel que deveria ser a sede da empresa.
- d-) Visita à imobiliária ou administradora da instalação, consulta ao proprietário do imóvel.

CAPÍTULO II

2 – A MICRO E PEQUENA EMPRESA

Neste capítulo será estudado um pouco sobre Micro e Pequenas Empresas, um entendimento sobre os critérios utilizados para a classificação, a importância como fator de desenvolvimento socioeconômico e os problemas mais existentes.

É de fundamental importância também neste capítulo o papel do empreendedor na Micro e Pequena Empresa (Mpe), que aparece como uma figura essencial na dinâmica da empresa.

2.1 – CLASSIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

O número de empregados e o faturamento bruto anual são os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas.

Segundo o SEBRAE e o IBGE, no Brasil o critério mais utilizado para a classificação quanto ao porte da empresa é o número de empregados, como mostra o quadro II.

Quadro II - Classificação das MPEs segundo o número de empregados

PORTE	Empregados
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

O segundo critério tem relação com o faturamento anual da empresa, de acordo com o quadro III.

Quadro III - Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual

PORTE	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00

Fonte: Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

Apesar de os critérios de classificação disponíveis serem muitos e variados, MORELLI (1994) acredita que é possível separá-los em dois grupos: os que se valem de variáveis qualitativas e os que adotam as quantitativas. As variáveis qualitativas são aquelas que dizem respeito, basicamente, à forma de administração e ao tipo de inserção no mercado, em quanto as quantitativas normalmente têm origem em informações contábeis das empresas e nos censos econômicos.

As variáveis qualitativas utilizadas com maior frequência na classificação das MPEs são:

- o ingresso ao mercado de capitais e as inovações tecnológicas;
- o nível de divisão do trabalho especializado;
- o nível de especialização de mão-de-obra;
- a existência de relacionamento pessoal entre administrador, empregados e fornecedores;
- a existência de relações externas e internas de tipo essencialmente pessoal;
- a ausência de um sistema de informação para tomadas de decisões;
- a forma e o grau de concorrência;
- o tipo de máquinas e ferramentas utilizadas;
- a caracterização da tecnologia adotada (tradicional ou moderna, nacional ou estrangeira, capital intensivo ou trabalho intensivo);
- a existência de participação direta do proprietário no progresso de produção; comercialização e/ou prestação de serviços;

- a falta de conhecimento e de utilização de modernas técnicas de administração.

A maior barreira na adoção de critérios qualitativos de classificação é a dificuldade de sua efetiva constatação devido ao fato de essas variáveis, em sua maioria, estarem assentados em conceitos de difícil mensuração.

As principais variáveis quantitativas utilizadas para a identificação das MPEs são:

- o volume de emprego;
- o investimento realizado (ativo fixo);
- o faturamento;
- a potência instalada;
- a produtividade;
- o capital social;
- o patrimônio líquido e a participação no respectivo mercado.

As duas principais causas que dificultam a utilização dessas variáveis são: a falta de um sistema contábil organizado nas micro e pequenas empresas e a baixa precisão dos dados provenientes de levantamentos e censos econômicos.

A classificação é uma necessidade não apenas formal, mas de caráter prático relacionado tanto com a política de financiamentos bancários, ou de qualquer natureza, como também para possibilitar os estudos estatísticos, feitos por instituições como o SEBRAE, IBGE e FIESC.

Segundo SEBRAE (1999), cerca de 98% das empresas existentes no País são micro e pequenas empresas – industriais, comerciais e de serviço – responsáveis em média por 80% dos empregados e 60% do valor da produção nacional.

As micro e pequenas empresas desempenham um importante papel no contexto do país, não só pelo fato de gerar novos empregos. Geralmente, os empregos oferecidos pelas micro e pequenas empresas não exigem mão-de-obra qualificada, principalmente em setores onde a oferta de mão-de-obra é maior.

O segmento de prestação de serviços é um dos que mais cresce no Brasil, as micro e pequenas empresas são responsáveis por grande parte dos serviços de manutenção dos produtos fabricados pelas grandes empresas.

As micro e pequenas empresas mostram muitas vantagens com relação às grandes empresas concorrentes, devido ao fato de estarem mais próximas e permanentemente em

contato com seus variados públicos (clientes, funcionários, etc). Dessa maneira, fica visível o relacionamento individual que elas podem ter com esses elementos, o que é difícil acontecer com as grandes empresas.

2.2 – A IMPORTÂNCIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

A notável importância econômica e social das PMEs não se limita a países em desenvolvimento, como o Brasil. Independente do grau de industrialização ou do nível de desenvolvimento, a pequena e media empresa tem uma substancial importância na evolução da sociedade, do ponto de vista econômico e social.

Segundo CHER (1990), as PMEs possuem algumas características próprias e exclusivas. A significativa contribuição na geração do produto nacional, na absorção de mão-de-obra, na flexibilidade locacional (espalham-se invariavelmente por todo território nacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento), são algumas destas características que fazem as PMEs importantes. A pequena empresa apresenta melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados, ou seja, a pequena empresa acaba levando vantagem sobre as grandes organizações, devido a sua menor complexidade estrutural, as PMEs podem executar trabalhos mais artesanais e personalizados, que lhe permitam levar vantagens sobre empresas de grande porte.

CHER (1990) destaca que a pequena empresa muitas vezes opera em mercados de demanda flutuante. As empresas grandes, antes de arriscarem investimentos, precisam, geralmente, determinar tendências e se o mercado tem potencial suficiente para produzir resultados significativos, ao passo que a pequena empresa, entra com vantagem em mercados desconhecidos porque é capaz de reagir rapidamente de acordo com a evolução das condições. As empresas menores concentram-se mais proximamente de seus mercados, reagindo rapidamente às mudanças que nele ocorrem. Vale dizer que em virtude de sua proximidade com o mercado em que opera, o pequeno empresário é capaz de perceber, muito cedo, os sinais de mudanças. Isto lhe permite agir com rapidez, o que, obviamente, não é tão fácil quando se trata de empresas de grande porte.

Os estudos do processo de industrialização revelam sempre a importância da pequena e media empresa moderna dentro da estrutura industrial e o papel dinâmico que desempenha no sistema econômico e na promoção do desenvolvimento econômico.

Segundo BNDES (2002), a geração do número de empregos nas micro empresas tem sido substancialmente maior que nas empresas de grande porte: o saldo entre contratações e desligamentos foi de 29.652 novos postos de trabalho entre 1995 e 2000 nas empresas de grande porte, enquanto nas micro, foi mais de um milhão e quatrocentos mil. Em todo o país, o número de trabalhadores em empresas de grande porte cresceu 0,3% no mesmo período, nas micro empresas, o crescimento do número de trabalhadores foi de 25,9%, mostrando o valor das micro empresa.

Segundo BARROS (1978), normalmente se conclui que as características econômicas da pequenas empresas são, em geral, uma menor intensidade de capital, menores produtividades, menores salários e menores relações capital/produto do que nas grandes empresas. Uma pequena empresa é também um pequeno comprador e dispõe de menores poderes de barganha do que uma grande empresa, em relação ao fornecedor de matéria prima.

No que tange à importância da pequena e média empresa no cenário mundial, sobretudo nos países mais avançados (Itália, Alemanha, Japão), a presença da pequena e média empresa tem-se constituído em fator básico para o fortalecimento industrial e o preenchimento de uma importante lacuna social, que é a absorção da mão-de-obra. Por isso, no mundo todo, a pequena empresa, tem recebido medidas de apoio. BNDES (2002) exemplifica as medidas elaboradas às pequenas e medias empresas em alguns países :

A)Itália - criação de distritos industriais com especialização produtiva em que prevalece apenas um setor, ou um grupo de sub-setores estreitamente relacionados; - criação de centros técnicos com a participação de empresas, câmaras de comércio, associações de empresas, governos regionais e a universidade.

B)Alemanha - plano de pesquisa e tecnologia, com alocação de 25 a 30% dos gastos federais em pesquisa e desenvolvimento na área civil reservados á pequena e à media empresa; - programas federais de auxílio à nova empresa, principalmente para formação de capital; - medidas fiscais para a redução do ônus sobre as pequenas empresas: redução da taxa de comércio, do imposto sobre a propriedade e autorização de depreciação de 10%.

C)Japão - criação, em 1947 da agência para a pequena e média empresa, ligada ao Ministério da Indústria e do comercio Internacional; - concessão de empréstimos diretos por três bancos governamentais; - lei provisória sobre a promoção da indústria eletrônica.

D) França - introdução de legislação em 1985, que permite o estabelecimento de sociedades limitadas com apenas um membro; - lei de 1982 sobre o direito de representação de trabalhadores empregados por pequenas empresas. Estabelecimento de comitês setoriais ou inter-setoriais conjuntos para que assistam à concepção e implementação de acordos coletivos de trabalho e para que investiguem reclamações individuais ou coletivas; - descentralização administrativa, introduzida pelo governo socialista em 1982 e 1983.

As micro e as pequenas empresas representam um importante segmento na economia de diversos países, como se pode ver, recebendo um tratamento diferenciado em razão da sua importância socioeconômica. Tal incremento é um dos componentes indispensáveis para o sucesso nesse segmento empresarial.

2.3 – PROBLEMAS BÁSICOS DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

SOLOMON (1986), ao estudar os problemas da micro e pequena empresa, afirma que os pequenos empresários apresentam três pontos fracos principais:

- 1) Análise inadequada ou superficial para a escolha inicial do ramo de negócio
- 2) Capitalização insuficiente
- 3) Capacidade gerencial medíocre.

Como resultado, a maioria dos pequenos empresários estabelecem seus negócios com base na facilidade de entrada em determinado ramo de negócio, em vez de estudos sobre a oportunidade de lucros.

A escassez de capital cria obstáculos para o empresário desde o início, impede que ele faça os investimentos de capital em maquinaria para a substituição de mão-de-obra que conduz ao aumento da produtividade e a lucratividade satisfatória.

Essa escassez de capital transforma os esforços no sentido de implantar uma organização comercial especializada e eficiente. Impossibilita o pequeno empresário de fazer um combate aos custos cada vez mais crescentes no ambiente comercial num dado período qualquer. A escassez de capital é o principal argumento responsável pelo fato das pequenas empresas estarem comumente fadadas a períodos de vida muito curtos.

A capitalização precária da pequena empresa significa que seus horizontes temporais de investimento são curtos, os retornos devem ocorrer rapidamente para que o empreendimento possa sobreviver. Na maioria dos casos, essas exigências de investimento causam barreira ao potencial de lucro inerente a uma empresa.

Uma lucratividade baixa conduz o pequeno empresário a uma baixa retenção de ganhos, sem o reinvestimento desses ganhos, a um nível suficiente para reaplicar na empresa, torna-se impossível o crescimento da pequena empresa que fica perdida num labirinto de dívidas e compromissos bancários.

Recursos insuficientes forçam o pequeno empresário a se estabelecer em áreas de aluguéis baixos. Os aluguéis podem ser baixos pelo fato de que a localização é precária, talvez fora da rua principal ou numa área de população pobre ou de baixo movimento populacional, e o espaço é demasiadamente restrito para a condução de um negócio lucrativo e capaz de expansão.

Esta ocorrência é muito comum entre os pequenos varejistas, um local pequeno prejudica aqueles que procuram vender artigos com pequena margem de lucro e de grande saída.

SOLOMON (1986) diz que o problema de capitalização insuficiente é muitas vezes acompanhado de falta de perspicácia comercial na escolha do ramo de negócio em que se vai entrar, as vezes o pequeno empresário entra num ramo de negócio que o coloca em concorrência com uma companhia de grande porte.

Com frequência ainda maior, no entanto, o pequeno empresário entra num ramo em que há muitos outros de pequeno porte como ele, isto é, aqueles que escolheram o mesmo ramo justamente por causa da facilidade de entrada ou ganhos acima da expectativa e no fim ninguém consegue auferir lucros compensadores.

Os problemas do pequeno empresários são freqüentemente acirrados pela falta de sofisticação e habilidade gerencial. Estoques, por exemplo, é uma arte, o movimento rápido de uma ampla gama de mercadorias é a chave para a lucratividade.

No entanto, o movimento muito lento do estoque de muitas pequenas empresas é bastante comum. Isto leva à fixação de margens de lucro demasiadamente elevadas o que afeta a capacidade de concorrência, da mercadoria que não tenha um movimento rápido.

Um outro exemplo de falta de habilidade gerencial é no caso de uma contabilidade ineficiente, impede o pequeno empresário de obter um quadro claro dos problemas do seu negócio, o que acaba impossibilitando a formulação de soluções para os mesmos. Faz, também, com que se torne muito difícil a preparação dos tipos de informações financeiras exigidas pelos bancos para a concessão de empréstimos que podem permitir ao pequeno empresário dar continuidade às suas atividades.

Os pontos fracos que os pequenos empresários apresentam visto anteriormente por SOLOMON (1986) podem, naturalmente ser anulados pela formulação de uma política inteligente de pequena empresa.

Na formulação de uma política de pequena empresa, o objetivo primordial de uma política desta natureza deve ser a preparação do “campo do Jogo” econômico que dê a pequena empresa a oportunidade de igualdade na disputa.

Uma política de pequenas empresas deve ter como objetivo principal facilitar o estabelecimento de novas empresas e remover as barreiras competitivas inibidoras para as pequenas empresas existentes. O crescimento econômico geral atenua em parte estes problemas, pois a pequena empresa é mais dinâmica neste tipo de ambiente. Mas onde o crescimento não proporciona as soluções adequadas, é necessária a adoção de políticas para cobrir as deficiências.

A deficiência mais séria hoje é o financiamento, essencial para ajudar as pequenas empresas a acumular ganhos e assim dar continuidade nos negócios e afastar o fantasma da falência. Esta deficiência do financiamento apresenta maiores dificuldades de superação pelos mais pobres e com menos condições, pois para eles é escassa a possibilidade de acumular poupanças a partir de seus minguados salários e é menos provável ainda a obtenção de empréstimos de parentes.

A dificuldade de financiamento bancário por parte das micro empresas pode estar associado às dificuldades encontradas para tomar empréstimos em nome da pessoa jurídica.

Segundo SEBRAE (1999) ao solicitar um empréstimo em nome de sua empresa, o empresário tem de atender a uma série de exigências imposta pelos bancos: garantias reais (imóveis, depósito caução, etc.), contrato social da empresa, 2 a 3 balanços, comprovação de faturamento, comprovação de bens da empresa e dos sócios, declaração de imposto de renda da empresa no último ano, documentos dos sócios e avalistas e certidões negativas da empresa e dos sócios.

Sendo assim toda esta dificuldade o pequeno empresário tem de enfrentar um grande número de dificuldades para a sua pequena empresa sobreviver e ter sucesso.

2.4 – O EMPREENDEDOR E A MICRO E PEQUENA EMPRESA

A importância do Empreendedor na formação da Mpe (micro e pequena empresa) e a riqueza de uma nação, são medidas por sua capacidade de produzir em quantidade

suficiente os bens e serviços necessários ao bem-estar da população, por isso o melhor recurso de que o Brasil dispõe para solucionar os graves problemas sócio-econômicos pelos quais passa, é a criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços.

SCHUMPETER (1942) descreveu a contribuição dos empreendedores, na formação da riqueza de um país, como processo de “destruição criativa”. Este processo, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, gera constantemente novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; revoluciona sempre a estrutura, destrói sem cessar a antiga e, continuamente cria uma nova. (DEGEN, 1989).

Foi o processo de destruição criativa que tornou obsoleta a caneta-tinteiro em favor da esferográfica, a válvula eletrônica em favor do transistor, a régua de cálculo em favor da calculadora eletrônica. Em todos esses casos e em muitos outros, foi a criatividade dos empreendedores que substituiu um produto ou serviço mais caro e menos eficiente por outro mais barato, que executa melhor sua função. As vantagens para todos são evidentes. Constantemente somos beneficiados por bens e serviços melhores e mais acessíveis.

Com o processo de destruição criativa é possível desenvolver a capacidade do país em produzir, em quantidade suficiente e a preços mais acessíveis, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população.

Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em práticas idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar.

Segundo DEGEN (1989) existem dois tipos de necessidade de realizar. A necessidade de realizar é a ambição do empreendedor em vencer todas as barreiras e dificuldades, inclusive todos os empecilhos, no desenvolvimento de seu empreendimento;

O primeiro tipo: Uma minoria que, quando desafiada por uma oportunidade, está disposta a trabalhar arduamente para conseguir algo;

O segundo tipo: Uma maioria que na realidade não se importa tanto assim.

As pessoas que tem necessidade de realizar se destacam porque, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam.

DEGEN (1989) afirma que há fatores inibidores do potencial empreendedor, há muitos fatores que inibem o surgimento de novos empreendedores. Os dois mais importantes são: imagem social e disposição de assumir riscos.

- Imagem Social

A maioria das pessoas que tem sucesso em suas carreiras profissionais nunca pensaram seriamente na possibilidade de iniciar um negócio próprio. Não que essas pessoas não gostariam de se tornar empreendedores bem-sucedidos, é que significa abandonar o conforto de sua carreira bem-sucedida, para sujar as mãos com atividades necessárias para iniciar um empreendimento próprio.

A realidade é que todo empreendedor que deseja ter sucesso precisa estar disposto, no início, a desenvolver ele mesmo todas as atividades na sua empresa, como por exemplo, fazer compras, atender pessoalmente a clientes e fornecedores, vender, entregar, fazer contabilidade e, eventualmente, até limpeza. Porém, muitos pensam que, após terem atingido uma boa posição, as tarefas necessárias pra iniciar um novo negócio vão prejudicar a sua imagem social.

- Disposição Para Assumir Riscos

Nem todas as pessoas têm a mesma disposição para assumir riscos, muitos precisam de uma vida regrada, horários certos, salário garantido no fim do mês e assim por diante. Esse tipo de pessoa não foi feito para ser empreendedor.

O empreendedor, por definição, tem de assumir riscos, e seu sucesso esta na capacidade de conviver com eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-los.

De outro lado, o risco financeiro e profissional, para aqueles que decidem iniciar o seu próprio negócio, será muito menor do que se imagina, se esse início for bem planejado. O risco financeiro pode ser limitado a uma quantia predeterminada, suportável pelo empreendedor, não só pelo planejamento, mas também pela divisão desse risco com sócios, e se necessário até com fornecedores e clientes. Já o risco profissional é quase inexistente, porque uma experiência empreendedora, mesmo que malsucedida, normalmente enriquece o currículo vitae e ajuda a encontrar um novo emprego.

Segundo DEGEN (1989), existe uma grande variedade de motivos que levam as pessoas a ter seu próprio negócio. Alguns dos mais comuns são: vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado; desejo de sair da rotina e levar suas próprias idéias adiante; vontade de ser seu próprio patrão e não ter de dar satisfações a ninguém sobre seus atos; a necessidade de provar a si e aos outros de que é

capaz de realizar um empreendimento e o desejo de desenvolver algo que traga benefícios, não só pra si, mas para a sociedade.

Para cada um, os motivos são uma ponderação dos acontecimentos, acrescidos de algumas particularidades próprias de cada empreendedor. Mas é importante observar que, aparentemente, a maioria das empresas de sucesso foi iniciada por homens ou mulheres motivados pela vontade de ganhar muito dinheiro e, em alguns casos, pelo desejo de sair da rotina a que estavam submetidos. (DEGEN, 1989).

Sobre a micro e pequena empresa pode-se concluir que:

- No Brasil os critérios mais utilizados para classificar as MPEs são o número de empregados e o faturamento bruto anual;
- Como critério de classificação é conhecido também, como variáveis quantitativas e qualitativas;
- A classificação é uma necessidade não apenas formal, mas de caráter prático relacionado com a política de financiamentos bancários e de análises do sistema econômico;
- cerca de 97% das empresas existentes no País são micro e pequenas empresas, responsáveis em média por 80% dos empregados e 60% do valor da produção nacional;
- A significativa contribuição na geração do produto nacional, na absorção de mão-de-obra, na flexibilidade locacional;
- A geração do número de empregos nas micro empresas tem sido substancialmente maior que nas empresas de grande porte. Em todo o país, número de trabalhadores em empresas de grande porte cresceu 0,3% no mesmo período, nas micro empresas, o crescimento do número de trabalhadores foi de 25,9%;
- As micro representam um importante segmento na economia de diversos países, recebendo um tratamento diferenciado em razão da sua importância socioeconômica;
- Quanto aos problemas da micro e pequena empresa os pequenos empresários apresentam três pontos fracos principais : análise inadequada para a escolha inicial do ramo de negócio, capitalização insuficiente, capacidade gerencial medíocre e o financiamento como uma barreira para o início da MPE;
- Uma contabilidade ineficiente também é um problema para a micro empresa;

- A importância do Empreendedor na formação da Micro e pequena empresa é medida por sua capacidade de produzir em quantidade suficiente os bens e serviços necessários ao bem-estar da população.
- Ser empreendedor significa ter a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, tem de assumir riscos, e seu sucesso esta na capacidade de conviver com eles;

CAPITULO III

3 – FATORES DE SUCESSO E FRACASSO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Este projeto tem como finalidade o propósito de levantar a causa da mortalidade da micro e pequena empresa, principalmente nos primeiros cinco anos de existência da empresa.

Ao mesmo tempo através de uma comparação entre as atividades das empresas que permanecem em atividade e as que fecharam, identificaremos fatores associados ao sucesso ou insucesso no mundo dos negócios.

Essa comparação entre as empresas (ativa e extinta), envolve uma avaliação da postura e visão empresarial permitindo uma melhor compreensão dos caminhos que auxiliaram no sucesso e insucesso empresarial. É importante salientar que a extinção de uma empresa, que possa ser visto como o insucesso do empreendimento, não significa, de maneira nenhuma o fracasso do empreendedor, uma vez que as circunstancias que levam ao fechamento de uma empresa são as mais variadas e em alguns casos o empresário não pode controlar.

Este projeto mostrará quais são os problemas, necessidades e expectativas, de quem constitui uma empresa, formulará informações sobre fatores que auxiliem no sucesso dessas pessoas e contribuirá para que ampliem o conhecimento sobre fatores que levam ao sucesso no mundo dos negócios.

3.1 – FATORES PARA O FRACASSO EMPRESARIAL

A cada ano, milhares de pessoas tentam a sorte como empreendedores nos diversos segmentos do mercado de trabalho, tentam fazer uma vida de empresário e sobre tudo um empresário vitorioso, só que esbarram em algumas dificuldades inesperadas. Estima-se, segundo dados do Departamento de Registro Comércio do Ministério da Industria e Comércio, que aproximadamente 80% das empresas criadas não chegam atingir 2 anos de atividade e que apenas 10% conseguirão completar 5 anos de atividade, ou seja, estas ultimas são as sobreviventes que conseguem se consolidar como empreendimento bem-sucedido (SEBRAE,1999).

PEREIRA (1995) diz, que no campo empresarial, parte-se do ponto de vista de que, ao ingressar no mercado, o novo empreendimento encontra-se em um campo de batalha: há uma competição de vários concorrentes pelos mesmos clientes potenciais. Para vencer a batalha, e este pode ser o principal critério de sucesso do novo negócio, algumas qualidades são requeridas do empreendedor e do empreendimento, embora elas possam ser analisadas em separado, na prática são interdependentes: as qualidades do empreendedor determinam as qualidades do empreendimento.

Ao comparecer à junta comercial da cidade, onde são efetuados todos os registros formais das empresas de natureza comercial, encontrara a qualquer momento uma fila de pessoas – empreendedores e despachantes – encerrando atividades de um empreendimento; mas, provavelmente, encontrará, ao lado, outra fila, possivelmente até maior, das que estão registrando abertura de uma nova empresa. Se tiver curiosidade de conversar com algumas das pessoas da segunda fila, certamente reconhecerá várias delas que, há pouco tempo atrás, estiveram naquele mesmo local, só que na primeira fila estiveram encerrando uma empresa, mas o seu espírito empreendedor os levou a persistir na busca de seus objetivos.

Segundo PEREIRA (1995), Quais são, então, os motivos que levam um empreendimento ao fracasso?

Se esta pergunta for feita ao próprio empreendedor que acabou de passar por uma experiência de fracasso, certamente ele, tenderá a explicar a situação por meio de fatos externos ao empreendimento em si, como:

“A culpa é do governo.”

“O mercado está muito ruim.”

“Os concorrentes não têm ética.”

“Os juros dos bancos são agiotagem.”

No entanto, PEREIRA (1995) faz uma análise técnica para encontrar e nominar as causas do fracasso, chegaria a conclusões totalmente diferentes: os juros estavam altos; os clientes perderam a fidelidade à marca e os fornecedores só buscavam vantagens para si próprios. No entanto, estas dificuldades são enfrentadas por quase todos e uma boa parte dos empreendedores consegue ter sucesso. Então, a conclusão parece óbvia : se o ambiente de negócios é igual para todos os empreendimentos que eles participam – as ameaças e oportunidades teoricamente são as mesmas para todos, o que diferencia o resultado do sucesso ou do fracasso são as características intrínsecas do empreendedor.

Segundo o SEBRAE (1999), no Brasil ou em qualquer parte do mundo, abrir e fazer prosperar uma pequena empresa é uma aventura de alto risco. Dados do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa mostram que apenas três de cada dez novos negócios chegam ao quinto ano de vida. A boa notícia é que essa realidade começa a mudar. Os riscos são os mesmos de sempre, mas uma parte razoável dos novos candidatos a empresário forma um time preparado para os desafios a ser enfrentados por um empreendedor.

Eles chegam orientados por consultores, por universidades ou órgãos do governo. Alguns passam por triagens tão severas que, quando efetivamente montam um negócio, suas chances de vencer são bem maiores do que no passado. Há franquias que chegam a recusar nove em cada dez candidatos por considerar que eles nunca terão sucesso. Algumas mudanças estão tornando a vida do empreendedor de primeira viagem menos volátil. Uma delas é a informação, os especialistas notam que muitas das pequenas empresas de sucesso que estão surgindo são quase um prolongamento do trabalho que os novos empresários executavam quando eram empregados.

Os motivos do fracasso são quase a imagem reversa dos motivos de sucesso, ou seja, o empresário fracassa por deixar de utilizar aquelas características pessoais e instrumentos gerenciais que podem estar sob seu controle. Não é preciso esperar o governo, os Bancos, os fornecedores e nem os clientes para tomar algumas atitudes e decisões que o próprio empresário controla.

Quanto maior o espírito empreendedor, maior é a capacidade de assumir riscos, mesmo que eles não possam ser calculados; é possível, portanto, gerencia-los, o que implica competência gerencial.

Uma pesquisa feita por VALE (1998) apresentou as principais variáveis associadas à mortalidade das micro e pequenas empresas nos cinco primeiros anos de vida, destacando algumas características:

- Porte: quanto menor for o empreendimento, maiores serão seus riscos de extinção;
- Idade: quanto mais novo for o empreendimento, maiores serão os riscos de extinção, sobretudo no primeiro ano;
- Escolaridade: a escolaridade básica amplia as chances de sucesso do empreendimento no mundo dos negócios. Quanto maior for a escolaridade, melhores serão as chances de sucesso;

- Experiência previa: a experiência previa no ramo de negócios amplia as chances de sucesso;
- Disponibilidade de capital na abertura da empresa: amplia as chances de sucesso do empreendimento;
- Boa identificação e avaliação de oportunidade com formatação adequada do negocio;
- Ajuda profissional: o recurso a um profissional na condução dos negócios parece ampliar as chances de sucesso do empreendedor;
- A resposta à pressão social ou econômica exercida de maneira indiscriminada sobre certos segmentos da população no sentido de abrir uma empresa, pode ampliar as chances de fracasso;
- Foco no mercado: maior preocupação com o cliente e o mercado parece ampliar as chances de sucesso do empreendimento.

Segundo VALE (1998) uma variável pode exercer impacto sobre outras, determinando que o empreendimento tenha maiores ou menores chances de sucesso ou fracasso, concluindo que o sucesso do empreendimento esta também associado a variáveis ambientais. Associado à natureza do mercado ou à conjuntura econômica, existe, sem sombra de dúvida, um espaço para o exercício de estilos e vocações individuais capazes de ampliar ou reduzir as chances de sucesso do empreendedor.

Segundo PEREIRA (1995), é possível elaborar uma lista de motivos que efetivamente têm levado muitos empreendimentos novos ao fracasso. Quanto aos aspectos técnicos os dois motivos principais são: o primeiro, falta de experiência empresarial anterior; este talvez seja o mais importante, pois dele decorrerão diversas outras falhas: e o segundo motivo é a falta de competência gerencial: este motivo é, a explicação de todo o fracasso empresarial.

Os itens a seguir apenas detalham em que área o empreendedor não conseguiu demonstrar sua capacidade gerencial.

Na área mercadológica:

- desconhecimento do mercado: o empreendedor não fez uma pesquisa de mercado adequado antes de iniciar o negócio. Assim, conhece pouco o perfil dos seus clientes (daí porque estes não são fiéis ao produto/serviço da empresa) e desconhece os pontos fortes dos

concorrentes (que nem sempre agem fora da ética dos negócios: apenas são mais competitivos);

- desconhecimento do produto ou serviço: muitos empreendedores só vão aprender o que é o seu produto ou serviço quando já estão no mercado. Aliás muitos desconhecem até a fase do ciclo de vida em que o produto está e acabam entrando no mercado na hora errada ou com estratégias de marketing inadequadas para a fase em o produto se encontra.

Na área técnica-operacional:

- falta de qualidade nos produtos/serviços: em uma economia competitiva e cada vez mais globalizada, esta falha é fatal para a sobrevivência da empresa no mercado;
- localização errada: se a escolha do imóvel ou do ponto ocorrem apenas sob a ética do custo, é provável que o empreendedor equivoque-se em um dos aspectos mais importantes para o sucesso do seu negócio, sobretudo se a atividade exige a presença do cliente nas instalações da empresa;
- problemas na relação com os fornecedores: comprometem a qualidade das matérias-primas e componentes adquiridos de terceiros; provocam atraso nas entregas, prejudicando a produção ou a prestação dos serviços;
- tecnologia de produto absoluta: compromete a Qualidade, a produtividade e os custos.

Na área financeira:

- imobilização excessiva do capital em ativos fixos: aumenta o nível do ponto de equilíbrio e a empresa fica vulnerável a qualquer redução de produção (perda de cliente ou recessão econômica);
- política equivocada de crédito aos clientes: pode levar a alto índice de inadimplência, provocando dificuldades de Caixa e conduzindo a empresa à descapitalização;
- falta de controles de custos e de gestão financeira: provoca equívocos na formação dos preços de uso inadequado dos recursos

financeiros (gestão do superávit ou déficit de caixa), comprometendo o Capital de Giro.

Na área jurídica:

- estrutura organizacional concentrada: ocorre quando o empreendedor centraliza todas as decisões e até algumas tarefas (o que é até desejável no início do empreendimento); assim, ele passa a maior parte do seu tempo gerenciando rotinas (o que é até desejável no início do empreendimento mas pode ser delegados quase totalmente à equipe) e deixa de dar atenção a outros aspectos de gestão (expansão dos negócios, contatos com potenciais clientes e fornecedores, buscas de parcerias, pesquisa de novos produtos ou serviços entre outros);
- falta de sistema de planejamento e de informações gerenciais: uma pequena empresa não precisa ter uma estrutura formal só para planejar, o que dispensa a função do planejamento. A postura sistemática de planejar as atividades da empresa já que evitaria grande parte das dificuldades e problemas aqui mencionados como prováveis fatores de fracasso da empresa;
- ausência de inovações gerenciais: em uma economia cada vez mais competitiva, a sobrevivência da empresa dependerá de sua capacidade de se adaptar as novas situações impostas pelo Mercado. Assim, o empreendedor deverá estar atento a tais situações novas, decorrentes do ambiente do negócio e desenvolver um esforço permanente em busca de inovações gerenciais; por exemplo: busca de relações de parcerias com fornecedores e até concorrentes, melhoria na relação com os empregados, por meio de estilo participativo de gestão; posturas mercadológicas mais competitivas, agregando valor/satisfação aos clientes, entre outros.

Entrar em determinado empreendimento deve implicar em termos informações e conhecimentos prévios sobre todas as variáveis pertinentes ao ramo em questão. Livros especializados têm apresentado varias considerações sobre os fatores decisivos para o fracasso empresarial logo nos primeiros anos de atividade. De todas estas considerações,

algumas surgem com maior frequência, uma delas é a inexperiência com o ramo de negócios. Tais informações e conhecimentos adquirimos pela experiência prática no negócio. Segundo CHER (1990) a vivência anterior, através de uma experiência de, pelo menos dois anos é um pré requisito para se abrir uma empresa, “assim, negligenciar tal fato pode ser decisivo para o fracasso de nosso empreendimento”.

Outro ponto que mantém relação direta com o insucesso é a falta de competência administrativa. É o exemplo daqueles que muitas vezes conhecem o ramo mas não sabem administrar. A este respeito CHER (1990), sugere uma experiência mínima também de dois anos, como gerente ou chefe de escritório de uma pequena empresa ou de uma pequena divisão de uma grande empresa.

Segundo CHER (1990) não são apenas variáveis ligadas à falta de experiência e à falta de competência administrativa que colaboram para o fracasso das Pequenas e Médias empresas. A falta de resistência e a capacidade de não assumir riscos não podem fazer parte do espírito empreendedor. A incapacidade de conviver com longos períodos de dificuldade pode ser fatal. O mesmo autor diz que o chamado “empreendedor sobrevivente” acaba sendo aquele disposto a viver com privações e a resistir a períodos de verdadeira provação.

Alternativas estratégicas no Declínio, Segundo PORTER (1986), trata-se de uma variedade de estratégias, composta por quatro métodos básicos, para a concorrência durante o declínio, e que podem ser seguidos individualmente pela empresa, as estratégias são estas; A-) Liderança: buscar uma posição de liderança em termos de parcela de mercado; B-) Nicho: criar ou defender uma posição firme em um segmento particular; C-) Colheita: conduzir um desinvestimento controlado, tirando proveito dos pontos fortes; D-) Desativação Rápida: liquidar o investimento o mais breve possível na fase de declínio.

Para fortalecer a análise sobre os motivos que levam muitas pequenas e médias empresas à morte, CHER (1990) diz a respeito da importância das MPEs na atividade econômica e social, além de apontar algumas das causas que levam as MPEs à morte. Para ele, existem fatores externos e internos.

Entre os externos, aponta o chamado “efeito sanduíche”, este fato é um caso comum entre muitas MPEs, ou seja, compram de grandes fornecedores e vendem para grandes clientes, ficando na situação em que os preços de compra são impostos pelos fornecedores e os preços de venda são impostos pelos clientes. CHER (1990) afirma que “no meio desse sanduíche a empresa acabará sendo devorada”.

Outros dois fatores determinantes do fracasso de muitas MPEs: o baixo volume de crédito e financiamento disponível e a mão-de-obra desqualificada. Cabe observar que, no tocante à desqualificação da mão-de-obra, tem-se o real fato de que as MPEs, em sua maioria, não oferecem ao mercado de trabalho a mesma gama de vantagens e benefício oferecidos pelas grandes empresas. Consequência: as MPEs são preteridas, fluindo os bons profissionais para as empresas de maior porte. É evidente que o volume de vantagens e benefícios concedido pelas pequenas empresas não será idêntico ao concedido pelas de grande porte. No entanto, tais vantagens e benefícios devem existir proporcionalmente aos que existem nas grandes organizações, de acordo com as condições concretas das MPEs.

CHER (1990) diz que quanto aos problemas com créditos e financiamentos, algumas considerações merecem ser feitas. As dificuldades na obtenção de financiamentos invariavelmente podem ser explicadas por fatores do tipo:

- desconhecimento total ou parcial dos fundos de financiamento e de sua sistemática de operação;
- incapacidade técnica, econômica e financeira para elaborar solicitações de financiamentos;
- desorganização administrativa;
- falta de garantias para tornar mais firme o financiamento;
- receio ao endividamento.

Alem disso, as instituições comerciais de crédito evitam conceder empréstimos devido aos riscos, que são relativamente altos quando se trata de empresas de pequeno porte e sem condições de oferecer garantias. Para complicar, a segurança que o pequeno empresário oferece costuma ser inadequada, tendo em vista sua deficiência em recursos financeiros e sua desorganização em termos de gastos elevados e de administração desorientada. A verdade é que o próprio empresário desconhece com exatidão suas reais necessidades de financiamento, ou mesmo possui dificuldades para expressá-las em termos de necessidades financeiras.

Sobre os motivos internos para o fracasso das MPEs, CHER (1990) explica o problema das chamadas “empresas anãs”. Trata-se das empresas que são pequenas porque sofreram “alguma distorção estrutural durante sua implantação ou durante o seu desenvolvimento, em que muitos casos é irreparável”. Ou seja, empresas que já nasceram

desprezando instrumentos básicos de administração geral, de recursos humanos, contábil-financeiros e marketing.

Assim acabam sendo ineficazes e com tendência a fracassarem, pois, não reúnem condições de enfrentar a concorrência com sucesso e muito menos de permanecer sintonizada com as contínuas mudanças ambientais.

Outro motivo interno, é a estreita vinculação entre a empresa e o empresário, fazendo com que esta seja administrada segundo seus objetivos pessoais. O problema é que os objetivos da organização, bem como seus interesses, nem sempre coincidem com os interesses pessoais do empresário. Havendo a vinculação entre empresa e empresário, geralmente os bens desta se confundem. CHER (1990) completa “Quando a empresa vai bem, o empresário a descapitaliza para atender aos seus objetivos pessoais. Quando a empresa vai mal, o seu grande temor não é o de perdê-la e sim o de ser arrastado junto com ela”. É preciso que haja uma clara distinção entre empresa e empresário, pensando-se, inclusive, na profissionalização da organização.

Por ultimo, podemos apontar mais um dos motivos internos da mortalidade das pequenas empresas, segundo CHER (1990), é a falta de recursos financeiros que leva a empresa a não se adequar em capacidade produtiva e instalações, a não dispor de giro para financiar seus estoques, produção e vendas, a não cumprir suas obrigações tributárias e até a perder crédito na praça pelo não cumprimento dos seus compromissos financeiros.

Os efeitos negativos da falta de recursos financeiros são óbvios nas pequenas empresas, muitas escapam destes efeitos usando da criatividade em termos de preços, serviços e formas de pagamento diferenciadas.

Segundo PORTER (1986), a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma indústria depende basicamente das seguintes forças competitivas:

- ameaça de novos entrantes;
- poder de negociação dos clientes;
- poder de negociação dos fornecedores;
- ameaça de produtos substitutos;
- e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

O conjunto destas forças é que determinam o potencial de lucro na empresa. O grau de lucro difere de empresa para empresa. Estas forças determinam a intensidade de

concorrência e são de suma importância para a formulação de estratégias, e refletem o fato de que a concorrência em uma empresa não está limitada aos participantes estabelecidos.

A solução proposta por PORTER (1986) em relação à estratégia competitiva é buscar dentro da empresa o melhor posicionamento para melhor se defender contra estas forças competitivas ou até mesmo em influenciá-las para seu proveito.

MINER (1998) pesquisou durante vinte anos questões sobre o sucesso empresarial. Com esses estudos, desenvolveu uma caracterização sobre os empreendedores e os motivos pelos quais chegam ao sucesso ou fracassaram. Assim, afirma que não existe um único tipo de empreendedor, mas sim, quatro tipos diferentes, cada qual com uma personalidade distinta. Os quatro tipos são:

O primeiro tipo; - “o realizador” – é o empreendedor clássico, que leva muita energia para dentro de sua empresa e dedica-lhe inúmeras horas de trabalho; gosta de feedback sobre seu desempenho; planeja e estabelece metas para realizações futuras; é dotado de muita iniciativa e de um forte compromisso com a empresa; controla a própria vida por meio de ações, e não é controlado pelas circunstâncias ou pelas atitudes de terceiros; é orientado pelas próprias metas; resolve problemas constantemente e enfrenta as crises procurando ser bom em tudo. O realizador terá êxito se percorrer o caminho da realização, do fazer;

O Segundo tipo; - “o supervendedor” – possui uma grande sensibilidade em relação a outras pessoas, deseja ajudá-las de qualquer maneira possível; emprega um método de vendas de persuasão branda e fecha as vendas por causa do desejo dos clientes de retribuir; os relacionamentos são muito importantes, gosta de participar das reuniões sociais e de grupos; considera as vendas como um elemento essencial para o sucesso;

O terceiro tipo – “o autêntico gerente” – gosta de assumir responsabilidades e se sai bem em cargos de liderança; é competitivo, decidido e possui uma atitude positiva em relação àqueles que têm autoridade; gosta do poder e de desempenhar uma função; é eficiente no gerenciamento do processo de marketing; procura levar o empreendimento a um crescimento significativo através do gerenciamento.

O quarto e último tipo – “o gerador de idéias” – é o que inventa novos produtos; encontra novos nichos; desenvolve novos processos; é o que encontra novas formas para superar os concorrentes; é inovador, visionário, sendo atraído fortemente pelas novas idéias; enfrenta situações usando o raciocínio; envolve-se em empreendimentos de qualidade e tecnologia.

MINER (1998) afirma que o segredo para o êxito de um empreendedor com determinado estilo está em ele se deparar com situações em que possa usar os seus pontos fortes. O que dirige o empreendedor é uma profunda necessidade pessoal de realização, a qual, contudo, geralmente se associa a uma visão bastante específica daquilo que ele quer realizar.

Para RESNIK (1990) uma razão de sucesso das MPEs consiste na principal, que seria o descobrimento de um bom negócio, ou seja, o centro da criatividade e o próprio talento do empresário. Um elemento que não pode ser esquecido em nenhum momento da atividade empresarial é o meio ambiente, o ambiente externo da empresa é a chave para a criação de um “bom negócio” e continua sendo essencial para que a empresa se mantenha sempre dinâmica, lucrativa e atualizada.

A atenção à realidade externa da empresa, os concorrentes, os consumidores, os hábitos de compra, as mudanças nos estilos de vida são fundamentais para que a empresa se mantenha sintonizada, introduzindo mudanças em produtos, serviços e tecnologia para atendimento de um mercado em transformação.

A empresa é o resultado de um gesto criativo ou empreendedor do empresário que porem adquire vida própria. Isto faz com que a empresa desenvolva suas próprias exigências e necessidades, para dar certo ela tem de ser estabilizada e organizada. A empresa deve ser entendida como uma realidade em si separada das necessidades e problemas imediatos do empresário.

Sobre as causas de fracasso das MPEs, RESNIK (1990) diz que empresas têm o seu ciclo de vida, como pessoas, as empresas envelhecem e os sinais inevitáveis são a rigidez e a perda de reatividade. O sucesso empresarial é em boa medida capacidade de adaptação, e o envelhecimento é a dificuldade de adaptar-se.

O que leva ao envelhecimento empresarial é muitas vezes o envelhecimento das pessoas que se encontram à frente da organização, ou seja, simplesmente consideram satisfeito com o que já foi obtido. Há empresas que demonstram durante boa parte de sua vida grande dinamismo, mas que deixam de reagir às mudanças, perdem sua capacidade de resposta e declinam.

As empresas começam a dar errado quando os seus proprietários ou seus prepostos se desinteressam genuinamente dela.

Finalmente, RESNIK (1990) lembra que uma causa importante também de fracasso empresarial é a atitude predatória com relação à empresa. Esta atitude tem liquidado empresas, e junto um enorme prejuízo a fornecedores, consumidores e clientes.

Na verdade, as chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem ampliar (ou reduzir) o risco de fechamento das empresas. Estes fatores estão sintetizados no Quadro IV, apresentado a seguir:

Quadro IV - Fatores associados ao sucesso ou extinção de empresas

Fator	Negócios com maior risco de extinção	Negócios com maiores chances de sucesso
1. Experiência prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
2. Tempo de estudo antes de abrir a empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
3. Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de um planejamento prévio (ou falta de planejamento adequado)	Maior consciência sobre o negócio. Busca por informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra.
4. Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente.	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário ouve o cliente e investe em propaganda e divulgação.
5. Dedicção ao negócio	Parcial	Exclusiva
6. Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
7. Disponibilidade de capital	Falta de capital (capital de giro e capital próprio)	Certa disponibilidade
8. Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor

		probabilidade de fechar
9. Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: SEBRAE-SC, 1999.

Conclui-se que quanto às causas da mortalidade devem ser feitas as seguintes observações:

As empresas que se mantêm em atividade possuem algumas características que as distinguem daquelas que fecham:

- Em primeiro lugar, nas empresas sobreviventes, grande parte dos proprietários tinham alguma experiência prévia no ramo de atividade da empresa. Esses empresários também gastam, em média, um tempo maior estudando a abertura do negócio do que os proprietários das empresas que fecharam.
- A empresas que se mantêm em atividade procuram, antes da sua abertura, planejar algumas etapas de suas atividades. Em particular, mostram-se mais informadas sobre os aspectos legais e sobre os fornecedores, bem como avaliar previamente a qualificação de sua mão-de-obra. Outros itens, como a identificação prévia da clientela, também são bastante importantes, mas parecem estar mais associadas à experiência prévia do empresário.
- As empresas que se mantêm em atividade utilizam com mais frequência alguns procedimentos básicos de administração, procuram aperfeiçoar seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (ouvem o cliente) e investem na divulgação do seu produto.
- Os empresários com dedicação exclusiva à empresa também aparecem com maior frequência no grupo de empresas que permanecem em atividade do que entre as empresas extintas.
- O uso de assessoria externa também aumenta as chances de sucesso.
- A análise das questões referentes às dificuldades pelas quais as empresas passaram e o tipo de assessoria que necessitam, indicam que a questão do crédito e

disponibilidade/administração do capital de giro são relevantes para a sobrevivência das empresas. Porém, deve-se enfatizar que a disponibilidade de capital, em si, não é um fator que garanta o sucesso do negócio. Basta lembrar que, entre as empresas que fecharam, a disponibilidade de capital foi um dos fatores mais citado como motivo para a abertura da empresa.

Em resumo, o fenômeno da mortalidade das empresas não pode ser atribuído a um único fator isoladamente.

CAPITULO IV

4 – ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS PANIFICADORAS¹

Este capítulo falará sobre a organização e funcionamento das panificadoras no Brasil, método de funcionamento utilizado e exigido pela ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

A indústria de panificação é responsável pela totalidade da produção, comercialização e distribuição dos pães. Sua importância é avaliada pelo volume que absorve do total de farinha moída; no Brasil, ela consome cerca de 75% do total comercializado/produzido ao redor de 2.812.500 t/farinha por ano.

Cerca de 80% deste total (2.812.500 t/farinha ano), é consumido pela indústria, na fabricação do pão tipo “francês” (também chamado “bisnaga” ou “bengala”), que é um tipo pão salgado, com apenas os ingredientes básicos dispostos em uma fórmula considerada como a mais simples e econômica dentre todas as receitas de pão.

A produção de uma panificadora é medida pelo número de sacos de farinha de trigo que transformada em pão, por um dia de trabalho; é chamado de “desmancho”.

Em termos de desmancho o Brasil oferece, de acordo com o local, casos que vão desde de uma produção pequena de 1,5 sacos (considerado como mínimo para sobrevivência econômica de uma panificadora) até grandes casos que podem atingir 50 sacos por dia, de desmancho de farinha para produção de pão.

O consumidor brasileiro varia seus hábitos de consumo quanto ao tipo de pão, de acordo com suas preferências pessoais que são também influenciados pelos hábitos alimentares de cada região. De um modo muito geral todos fazem o pão de trigo, dentro dos padrões e pesos nacionais, do tipo francês, mas também, produzem-se especialidades locais, em conjunto com massas doces, pães especiais, bolos, tortas, doces, torradas, etc.

As panificadoras, mesmo as maiores, são estabelecimentos do tipo “familiar”, onde seu proprietário, geralmente seu fundador ou descendente, é dono absoluto, e centraliza toda a orientação industrial, comercial e financeira do negócio.

¹ O capítulo 4 foi todo elaborado de acordo com dados obtidos no Sindicato das Panificadoras – SINPAN – e baseado em informações coletadas em entrevista com o presidente do sindicato em Florianópolis. Julho de 2002.

Hoje em dia já há uma definição exata, de como esse tipo de indústria deve operar dentro do vasto mercado produtor de alimentos. Os negócios da casa devem ser realizados em seus próprios balcões e que o fator rentabilidade é formado proporcionalmente ao volume de vendas no balcão.

Uma panificadora de porte médio, digamos 5 sacos/dia, emprega ao redor de 6 a 10 pessoas, podendo aumentar para cerca de 9 sacos/dia, quando a casa trabalha também no período noturno. Dessas pessoas, entre 3 e 4 trabalham na área industrial, e entre 3 e 6 na área de produção; assim, no caso de uma panificadora que não trabalha no período da noite, tem-se como equipe: 1 mestre – padeiro, 2 ajudantes, 1 forneiro, 1 confeitoiro, 2 balconistas, 1 caixa, e, geralmente, o dono ou alguém de sua família esta presente nos momentos de maior movimento. Quando há trabalho noturno, este é feito com um numero variável de pessoas, mas como mínimo, se necessita: 1 mestre – padeiro, 2 ajudantes, 1 forneiro. O trabalho noturno tende a desaparecer em razão da elevação dos custos industriais e também porque já se aplicam, hoje em dia, determinadas técnicas que permitem, estocagem de massa ou de pão sem cozer².

O espaço ocupado pela indústria não teve (genericamente) um planejamento adequado. A grande maioria das panificadoras no Brasil apresentam deficiências nesta área. Quando levam em consideração que o processo de panificar, em suas várias etapas, tem exigências técnicas ambientais diferentes (principalmente com relação à temperatura ambiente), concluímos que seriam necessários diferentes ambientes, isso não ocorre na grande maioria das panificadoras brasileiras.

Uma casa-padrão é constituída, de ambientes diferentes (áreas industriais que deveriam ser separadas e planejadas para uma finalidade específica):

- 1) área de comercialização
- 2) área de produção
- 3) área de estocagem
- 4) área de administração
- 5) áreas gerais de serviços

² Pão congelado. Segundo a Gazeta mercantil é uma experiência piloto em Florianópolis chamada de “pontos quentes”, trata-se de vendas de pão congelados, com o propósito de assá-los á vista do cliente e a toda hora .

4.1 – ÁREA DE COMERCIALIZAÇÃO

A primeira, área de comercialização, possui os balcões de exposição de produtos secos, os balcões de refrigeração, o caixa, a copa com balcão de lanches (se necessário para panificadora), o setor de frios e bebidas e os expositores para enlatados, garrafas (estes geralmente servem também como vestimenta de paredes e constam de prateleiras com fechamento por portas de vidros). O salão de comercialização é montado de forma a obedecer a dois sistemas de vendas:

- A. compra de mercadoria com um ticket previamente pago no caixa; isso se aplica às pequenas compras de pão, leite, café, etc.;
- B. retirada de mercadoria com o ticket pago após a encomenda no balcão e relacionada pelo balconista. Isso se aplica às compras maiores que incluem frios, bebidas, doces, etc.

Desta forma o vendedor-balconista não pega no dinheiro.

Os balcões expositores devem estar sempre com bastante (e variada) mercadoria para facilitar a escolha do comprador, que poderá servir-se sem esperar o balconista, os balcões são bem separados quanto às suas mercadorias, pães, frios, doces, enlatados, bar de lanches, etc.

Dependendo do local onde está a panificadora, o caixa deve estar localizado no ponto em que o consumidor sai com a mercadoria, no meio dos balcões ou ainda num canto mais sossegado. Como em geral o salão de comercialização tem portas grandes sempre abertas, a iluminação é natural e quase sempre boa, mas é fundamental cuidar que haja uniformidade em todo o espaço, desta forma, sempre haverá pontos em que um reforço será necessário mesmo durante o dia. É necessário observar o comportamento da iluminação também à noite, então se conseguirá algum equilíbrio durante os períodos do dia e da noite, de forma que os produtos e a casa possam ser vistos naturalmente e dando maior força de iluminação aos produtos em oferta.

4.2 – ÁREA DE PRODUÇÃO

A própria área de produção deve ser, por exigência técnica, dividida em três setores:

- A. preparo de massas (máquinas);
- B. cozimento (fornos);
- C. área de acabamento (embalagem - expedição).

No entanto, conceitos de “padaria familiar”, bem como o custo elevado do metro quadrado de área construída, faz com que a montagem das padarias fique simplificada. Hoje a grande maioria das panificadoras engloba as três divisões, em uma só área, o chamado “salão de manipulação”; um procedimento técnico errado, no entanto as circunstâncias econômicas fizeram com que se transformasse em uma rotina geral.

Na área de produção tem-se, inicialmente, as máquinas de fabricação para o pão;

- A. Misturadeira
- B. Cilindro
- C. Divisora de massa (cortadora)
- D. Modeladora
- E. Fornos

Complementadas por acessórios básicos como:

- A. Balanças
- B. Armários de pão
- C. Formas
- D. Assadeiras
- E. Medidor de água
- F. Vários pequenos acessórios (faca, raspador, etc.) para uso do padeiro e, ainda, as seguintes peças quando se produz artigo de confeitaria:
 - A. Batedeira planetária
 - B. Fogão a gás
 - C. Forno para confeitaria
 - D. Acessórios especiais para confeccionar bolos, doces, coberturas, etc.
 - E. Balanças.

Ambas, a padaria e a confeitaria, têm suas mesas próprias para manipulação. Às vezes, o próprio forno da padaria de pão tem, em um lado ou atrás, uma câmara independente para uso do confeiteiro; esta câmara é geralmente de aquecimento elétrico.

Quando o espaço é reduzido, encontra-se, no salão de manipulação ou produção, a farinha estocada; um procedimento tecnicamente errado, mas inevitável em certas circunstâncias. O salão de manipulação deve ter iluminação abundante em razão da segurança, uma vez que os operários irão operar equipamentos mecânicos.

Um bom cuidado deve ser dedicado à ventilação, permitindo que o ar aquecido (pela proximidade dos fornos e de boa quantidade de pão recém-cozido), que aumenta a

temperatura ambiente, circule para fora. Não se permite assim um acúmulo muito grande de calor e a elevação em demasia da temperatura ambiente.

4.3 – ÁREA DE ESTOCAGEM

Toda panificadora deve ter uma “área de estocagem” para matérias-primas, um pequeno almoxarifado, onde as condições de ambiente preencham alguns requisitos, por lidar com materiais sempre perecíveis e com necessidades diferentes de armazenamento.

Hoje, face ao alto custo das farinhas, já não se recomendam grandes estoques, principalmente em áreas com temperaturas muito elevadas, onde os almoxarifados são geralmente bastante quentes, contra-indicados para estocagem de farinha, principalmente, por longos períodos.

É, no entanto, imprescindível que as matérias-primas e materiais sejam guardados em um almoxarifado e não deixados soltos, em desordem pela panificadora. Essa área de armazenamento deve ser localizada longe dos fornos (ou pelo menos isolada por uma parede), deve ter boa iluminação natural (sem incidência de luz solar direta) e sua ventilação deve ser cuidada.

4.4 – ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

Toda panificadora deveria ter um pequeno escritório para o administrador, a grande necessidade deste aposento é o atendimento a fornecedores, trato com funcionários e demais atividades que não devam ser levadas a efeito no salão de vendas ou no caixa da panificadora. A administração de uma casa deve ser feita reservadamente, longe do cliente e sem misturar o constante esforço em vender, com os aspectos, às vezes, difíceis, da administração geral de uma panificadora.

Além disso tudo, a área reservada ao administrador proporciona maior conforto, privacidade e a necessária reserva quando alguma atitude ou providência deva ser tomada. É necessário que muitos aspectos da administração de uma casa sejam desconhecidos dos demais funcionários.

4.5 – ÁREAS GERAIS

Comodidade para funcionários (sanitários, vestiários e eventualmente, refeitórios), áreas para limpeza de utensílios. Quanto aos espaços mínimos, o que irá estabelecer que tamanho deverão ter as áreas será o próprio planejamento que for feito, quando tem algum, normalmente a área de manipulação ocupa 50% da área total, ficando 20% para a área de comercialização e os restantes 30% para as demais áreas necessárias.

Conclui-se neste capítulo, que independente do tamanho da panificadora, existe uma forma padrão para montar e trabalhar neste tipo de estabelecimento comercial. Pode-se mudar o layout da empresa mas a exigência de funcionamento, segundo a ANVISA tem de ser cumprido.

As panificadoras, mesmo as maiores, são estabelecimento do tipo familiar, onde seu proprietário é dono absoluto, e centraliza toda a orientação industrial, comercial e financeira do negócio.

Segundo SINPAN em Florianópolis 60% das panificadoras já estão se adequando a estas normas de funcionamento. Normas que estão sendo exigidas com bastante intensidade por parte da secretaria de saúde.

CAPITULO V

5 - SETOR DE PANIFICAÇÃO EM FLORIANÓPOLIS

Este capítulo, apresentará a pesquisa realizada junto ao setor de panificação em Florianópolis, com empresas em atividade e extintas, a qual indicara características, dificuldades que passa o setor e as causas do fechamento de algumas delas.

5.1 – CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE PANIFICAÇÃO

Segundo Sindicato das Panificadoras de Florianópolis o mercado de panificação esta cada vez mais concorrido devido principalmente à mudança no perfil do consumidor e à entrada de novos empresários no setor. Houve também um aumento indiscriminado no número de padarias, às vezes com menos de 50 metros de distância entre cada uma em algumas regiões³. A maior concorrência, no entanto vem dos supermercados, principalmente porque os pães são utilizados por esses concorrentes somente para atrair a freguesia e fazem isso com promoções especiais, como a venda de pão francês de 50g ao preço simbólico de R\$ 0,01. Também existem as padarias clandestinas (de fundo de quintal) onde sem nenhuma higiene, regularização, registros contábeis ou trabalhistas, pagamentos de impostos e taxas, produzem e vendem em carros ambulantes pacotes de pães com 20 unidades a R\$ 1,00, porém com peso inferior a 50g.

O próprio Sindicato faz uma divisão no mercado de panificadoras em três segmentos: mercado consumidor, mercado fornecedor e mercado concorrente.

A) Mercado Consumidor - O pão representa quase uma unanimidade de consumo entre as famílias, sejam elas de maior ou menor poder aquisitivo. Identificar o perfil do mercado consumidor é fundamental: suas características, comportamentos, necessidades, potencial de consumo, classe social a que pertence. Com estas informações, o empreendedor terá uma idéia de como deverá montar seu estabelecimento, desde os

³ No município de Santos (SP) existe lei municipal específica estabelecendo uma certa distância entre um estabelecimento e outro.

produtos a serem oferecidos, se deverão ter maior ou menor qualidade, até a decoração e o atendimento a ser oferecido. Fácil acesso ao estabelecimento, área para estacionar e fachada influenciam diretamente no sucesso do negócio.

B) Mercado Fornecedor - Tendo escolhida a localização para implantar o negócio, o empreendedor deverá levantar os possíveis fornecedores de insumos e produtos para a panificadora. Deve-se levar em consideração vários itens como qualidade, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, atendimento, entre outros. Caberá ao empresário compor estas condições frente às suas necessidades em relação à demanda e suas características.

Um dos problemas que as panificadoras encontram com frequência é a entrega regular de farinha de trigo com características e propriedades homogêneas. No mercado, existem vários tipos de farinha com qualidades diversas. Desta forma, recomenda-se a utilização de melhoradores/reforçadores na farinha para poder corrigir prováveis irregularidades que comprometem a qualidade dos pães, etc.

C) Mercado Concorrente - É necessário que o empreendedor realize um levantamento na região onde pretende implantar a panificadora, com o objetivo de localizar possíveis concorrentes e suas influências. Saber primeiramente se a região está ou não sendo absorvida pelas outras panificadoras e como os concorrentes estão trabalhando com mercado consumidor: produtos, atendimento, qualidade, etc.

O empreendedor tem de fazer um histórico dos concorrentes na região, verificando o que os consumidores pensam sobre eles e o que poderia ser oferecido para melhorar. Se não houver panificadora na região, por ser uma área em crescimento com potencial de consumo a ser desenvolvido pelo empreendedor, os prováveis consumidores estarão atentos, voltados diretamente ao novo empreendimento, cabendo ao futuro empresário desenvolver este mercado consumidor.

5.2 – EMPRESAS EM ATIVIDADE

A pesquisa sobre mortalidade do setor de panificação e os fatores condicionantes foi realizada entre 10 empresas em atividade e 10 empresas extintas, abertas no período entre 1997 a 2002 localizadas nos principais bairros de Florianópolis, sabendo assim, a causa da mortalidade das empresas após sua constituição na Junta Comercial. A comparação entre as respostas das empresas que permaneciam em atividade e as que

fecharam, possibilitou também, identificar fatores associados ao sucesso e insucesso do negócio.

5.2.1 – O PERFIL DO EMPRESÁRIO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO

Segundo os resultados da pesquisa, ele é uma pessoa jovem, que se iniciou cedo em suas atividades profissionais, seja como aprendiz profissional ou mesmo no pequeno negócio da família. Cresceu num lar de pais empreendedores, que não conheceram patrão e estiveram habituados ao risco financeiro. Seu nível social na infância foi de classe pobre ou média baixa e seus pais possuíam grau de instrução primária. Em sua grande maioria ascenderam social e culturalmente, tendo seu grau de instrução se elevado para secundário e superior e sua classe social para classe média.

Os motivos que o levaram a lançar-se como empresário, foram, principalmente, a procura do sucesso financeiro e de realização pessoal através de seu esforço próprio. Em sua grande maioria, procuraram um companheiro para a sua aventura quase sempre com o mesmo grau de instrução que, segundo a pesquisa, esta concentrado na maioria dos entrevistados no secundário ou superior.

5.2.2– IDADE / NÍVEL DE INSTRUÇÃO / NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Constata-se, na pesquisa, que os empresários de sucesso são mais jovens que os que não tiveram a mesma sorte sendo as faixas etárias de maior concentração as de 26 a 40 anos (60% empresas em atividade e 50% empresas extintas) e de 41 a 60 anos (40%empresas em atividade e 50%empresas extintas).

Uma variável que merece atenção é o nível de instrução, os dados mostraram praticamente uma mesma distribuição do nível escolar nos dois casos (empresas em atividade e extinta). Os empresários entrevistados possuem na sua maioria 60% pelo menos 2º grau completo e cerca de 40% deles 1º grau completo (tabela 1).

No conjunto das panificadoras em atividade a média do número de funcionários foi apurado em 7 por empresa, a mesma média encontrada nas extintas.

Tabela 1 – Setor de Panificação de Florianópolis - Escolaridade

Empresas em Atividade			Empresas Extintas		
Escolaridade	Casos	Percentual	Escolaridade	Casos	Percentual
1º grau incompleto	00	00%	1º grau incompleto	00	00%
1º grau completo	04	40%	1º grau completo	04	40%
2º grau	05	50%	2º grau	04	40%
Curso Superior	01	10%	Curso Superior	00	00%
Curso Técnico	00	00%	Curso Técnico	02	20%
TOTAL	10	100%	TOTAL	10	100%

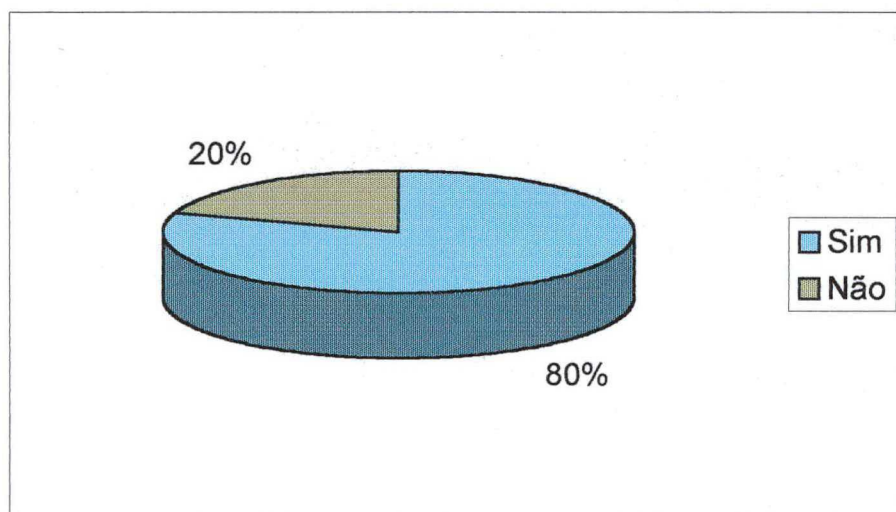
Fonte: pesquisa de campo/Agosto de 2002.

5.2.3 – PERFIL OCUPACIONAL / EXPERIÊNCIAS ANTERIORES

Quanto ao perfil ocupacional dos entrevistados antes de constituírem suas empresas, as características registradas nos dois grupos, praticamente mantem-se as mesmas. Mais de 50% trabalhavam em outro setor antes de ter a empresa no ramo de panificação.

Entretanto, estes mesmos empresários entrevistados revelaram que já tiveram algum tipo de experiência antes de abrirem seus negócios. É o caso de empresários que quando mais jovens trabalharam como auxiliares no setor de panificação.(gráfico 1).

Gráfico1–Experiências Anteriores

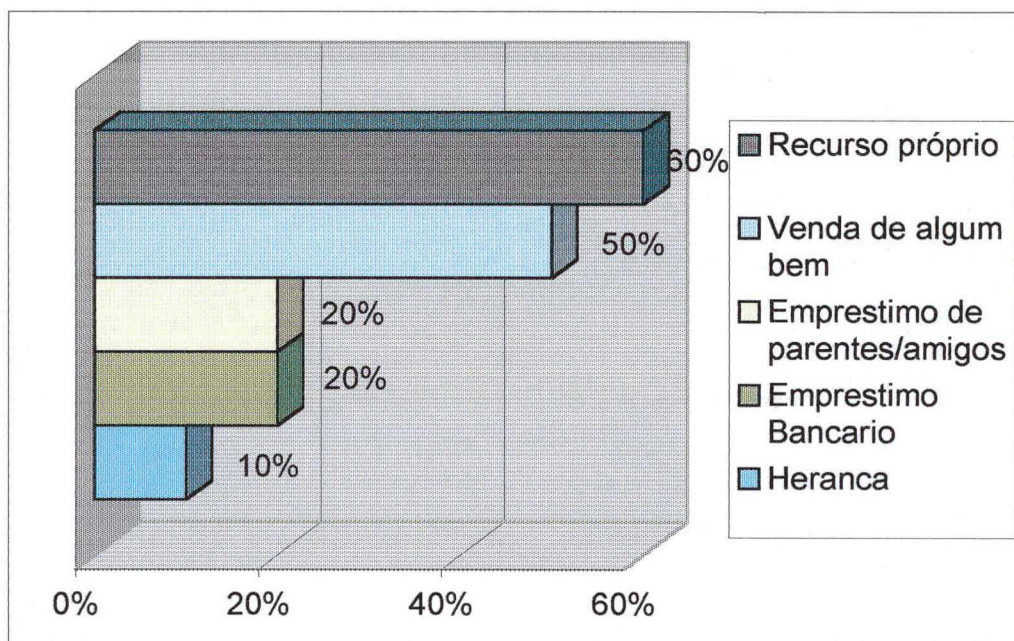


Fonte: Pesquisa de Campo/Agosto de 2002.

5.2.4 – MOTIVOS DA ABERTURA DO NEGÓCIO / CAPITAL UTILIZADO

Conseguir aumentar seus rendimentos é o desejo de todos, mas ter sucesso nesse propósito é mais difícil. Os resultados da pesquisa revelam que a principal motivação no momento da abertura da empresa foi à identificação de oportunidade de negócio (40%) e o capital utilizado foi o recurso próprio com 60%, das empresas em atividade (gráfico 2).

Gráfico 2 – Setor de Panificação de Florianópolis - Capital Utilizado



Fonte: Pesquisa de campo/Agosto de 2002.

5.2.5 – DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO E DIFICULDADES ATUAIS

A pesquisa revela as dificuldades dos empresários na implantação das empresas, admitindo uma grande dificuldade com o capital inicial (60%), sendo este item bem significativo, pois os impostos ficaram em seguida com apenas 20%. Hoje 100% enfrenta algum tipo de dificuldade no setor de panificação.

Os problemas e dificuldades atuais enfrentados pelas empresas são muitos e em alguns casos fogem ao seu poder de ação, como no caso de uma recessão econômica, que tem uma grande influencia nas micro e pequenas empresas. Das empresas entrevistadas 60% delas indicaram a concorrência dos supermercados como a principal dificuldade no

dia-a-dia da empresa, e revelaram também que a margem baixa no lucro e a falta de capital de giro são fatores de dificuldades na empresa atualmente (50%) (tabela 2).

Tabela 2 – Setor de Panificação de Florianópolis - Dificuldades atuais

Empresas em Atividade		
Respostas	Casos	Percentual
Concorrência dos supermercados	06	60%
Margem baixa no lucro	05	50%
Falta de capital de giro	05	50%
Falta de conhecimento do mercado	01	10%
Concorrência de outras padarias	03	30%
Falta de clientes	03	30%
Problemas com mão de obra	02	20%
TOTAL DE CASOS	25	

Fonte: Pesquisa de campo/Agosto de 2002.

5.2.6 – MARKETING / BUSCA POR AUXÍLIO E ASSESSORAMENTO

As empresas de um modo geral tem procurado pouco assessoramento técnico, apenas 30% delas quando em dificuldades procuram o SEBRAE e a grande maioria 50% procura as associações de empresas do ramo (gráfico 3).

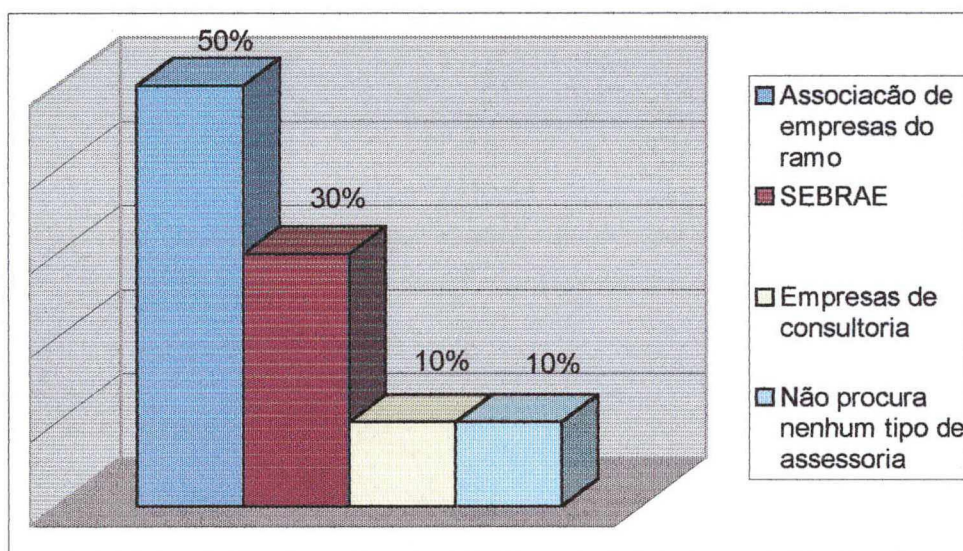
Um assessoramento a nível de consultoria, cursos e palestras nas áreas de marketing recebeu grande atenção dos empresários principalmente aqueles que continuam em atividade. No total dos entrevistados 70% das empresas do ramo de panificação disseram necessitar de auxílio para enfrentar as dificuldades por que passam, recorrendo em sua grande maioria, junto à associação dos panificadores da grande Florianópolis e SEBRAE.

Em tal sentido em janeiro de 2002 na grande Florianópolis foi lançado o Programa de Apoio à Panificação, PROPAN, foi desenvolvido pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e confeitaria - ABIP, e pela Associação Brasileira da Indústria de Trigo - ABITRIGO. O PROPAN pretende, estabelecer uma união estratégica entre moinhos, associações das indústrias de panificação e demais setores empresariais, a fim de angariar maiores benefícios para o setor. Fazer com que as panificadoras conquistem novos

consumidores e tenham um crescimento no percentual de lucratividade são os principais acréscimos que o PROPAN pode proporcionar às panificadoras integrantes. Oferece, também, informações e orientações aos empresários, de modo a aperfeiçoar e tornar mais eficaz a administração de panificadoras. Entre os tópicos abordados no programa estão: forma mais eficiente de eliminar desperdícios, como padronizar os processos produtivos, melhoria na qualidade do atendimento, gestão de pessoas, gerenciamento de produção e otimização de vendas.

Para chamar a atenção do cliente muitos empresários desenvolvem algum tipo de marketing, tendo como principal o atendimento ao cliente de forma diferenciada.

Gráfico 3 – Setor de Panificação de Florianópolis - Assessoria/Auxílio

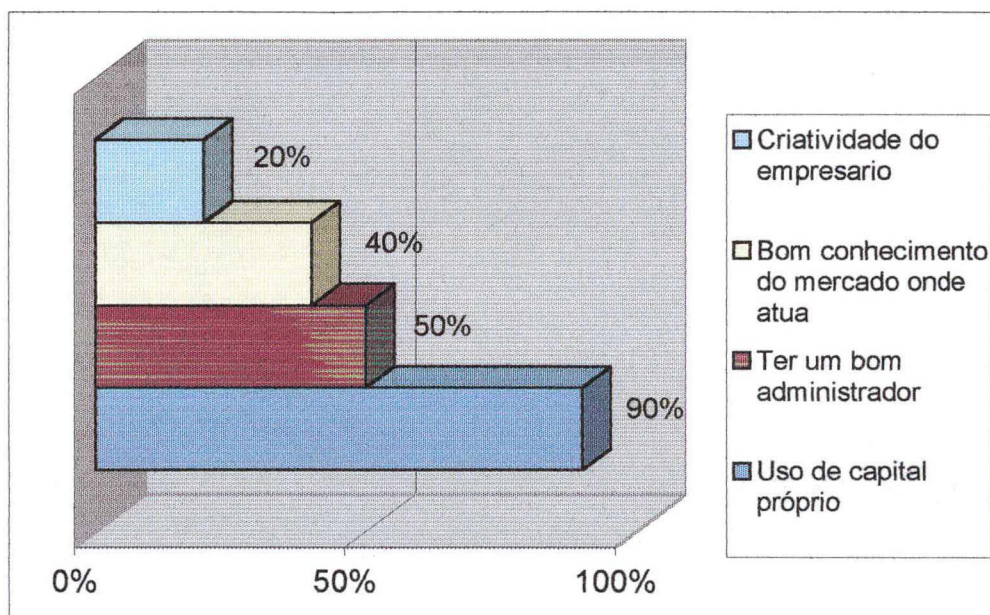


Fonte: Pesquisa de campo/Agosto de 2002.

5.2.7 – FATORES DE SUCESSO

O uso de capital próprio, a existência de um bom administrador, bom conhecimento do mercado são considerados os principais fatores de sucesso para as empresas entrevistadas nesta pesquisa (gráfico 4).

Gráfico 4 – Setor de Panificação de Florianópolis - Fatores de sucesso



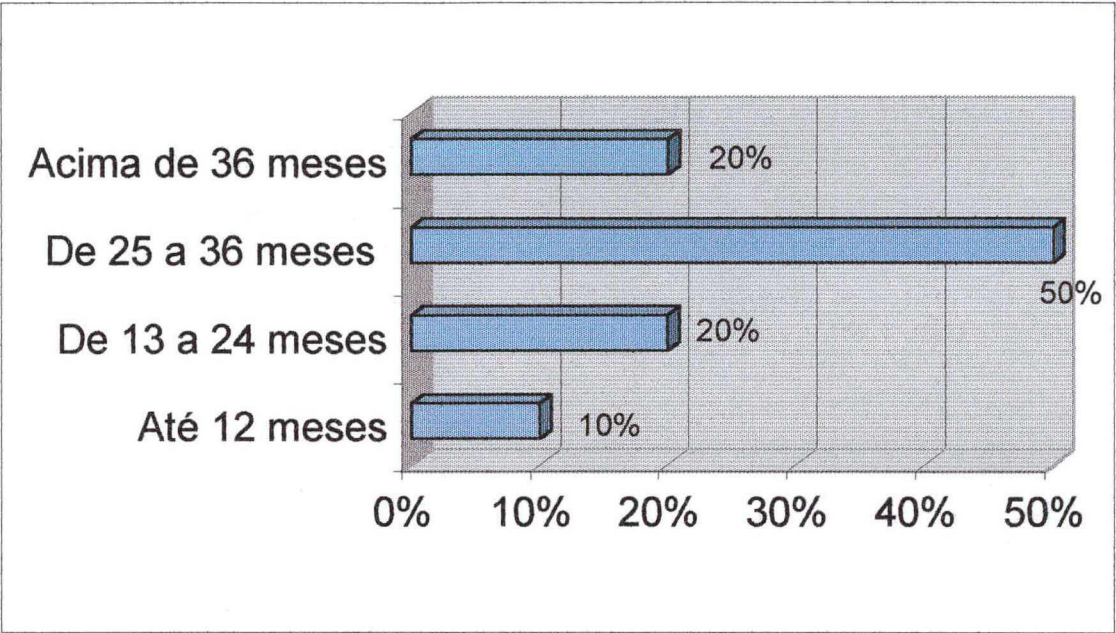
Fonte: Pesquisa de campo/Agosto de 2002.

5.3 – EMPRESAS EXTINTAS

5.3.1 -TEMPO DE FUNCIONAMENTO

O tempo de funcionamento nas empresas extintas variou entre 12 meses e 48 meses (gráfico 5). Verifica-se também que as empresas na maioria delas permaneceram abertas o tempo mais longo possível, antes de fechar as portas, segundo seus proprietários isto aconteceu porque estavam tentando manter a empresa aberta.

Gráfico 5 – Setor de Panificação de Florianópolis - Tempo de funcionamento



Fonte: Pesquisa de campo/Agosto de 2002.

5.3.2 - NECESSIDADE DE ASSESSORIA E AUXÍLIO

Segundo os empresários o auxílio necessário para enfrentar as dificuldades nas empresas para que não se extinguíssem, indicou em 50% a falta de capital de giro, seguido com 40% a redução de impostos ou algum tipo de auxílio financeiro por parte do governo (tabela 3).

Tabela 3 – Setor de Panificação de Florianópolis - Tipo de Auxilio

Empresas Extintas		
Respostas	Casos	Percentual
Um maior capital de giro	05	50%
Redução de impostos	04	40%
Algum tipo de auxílio por parte do governo	04	40%
Empréstimos ou financiamentos melhores	01	10%
TOTAL CASOS	14	

Fonte: Pesquisa de campo/Agosto de 2002.

5.3.3 - CONCORDATA/FALÊNCIA

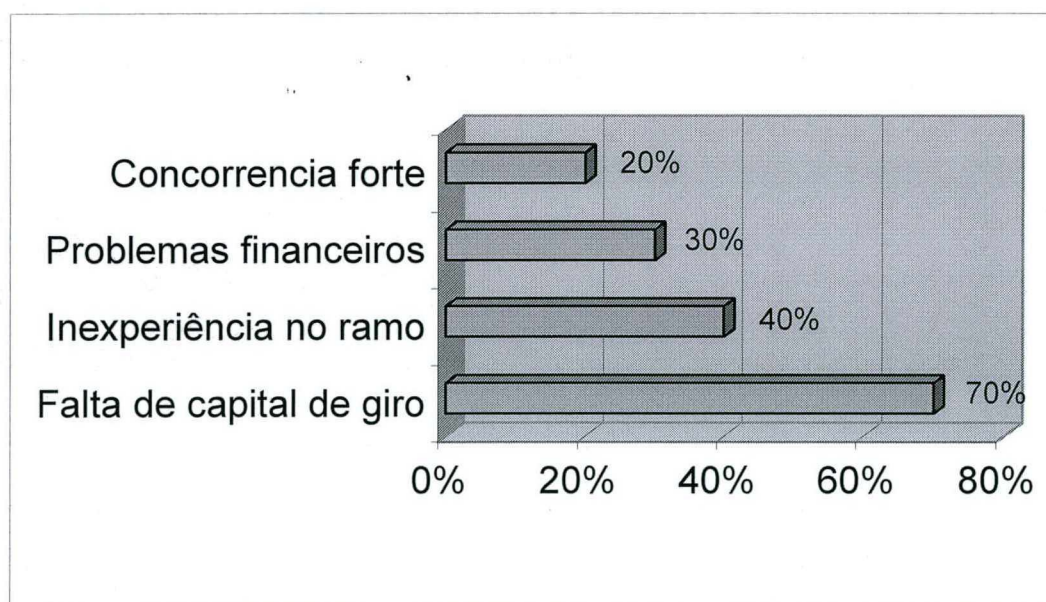
No que se refere à Concordata e Falência nenhum dos proprietários das empresas que fecharam tiveram o registro do nome da empresa no cadastro de concordata e falência da Junta Comercial.

Neste caso Concordata é o recurso jurídico que permite a continuação do comércio da empresa insolvente (incapaz de saldar seus débitos nos prazos contratuais), com um prazo de carência para o pagamento das dívidas de dois anos. Entretanto, Falência é uma situação em que por força de decisão judicial, uma empresa é declarada incapaz de saldar seus débitos nos prazos contratuais, sendo obrigada a finalizar os negócios da empresa.

5.3.4 – MOTIVOS PELO QUAL FECHARAM AS EMPRESAS

Tanto no auxílio necessário para enfrentar as dificuldades como nos motivos do fechamento da empresa, a falta de capital de giro com 70%, foi um dos itens mais apontados na causa do fechamento das empresas, contra 40% de inexperiência no ramo (gráfico 6).

Gráfico 6 – Setor de Panificação de Florianópolis - Motivo de fechamento



Fonte: Pesquisa de campo/Agosto de 2002.

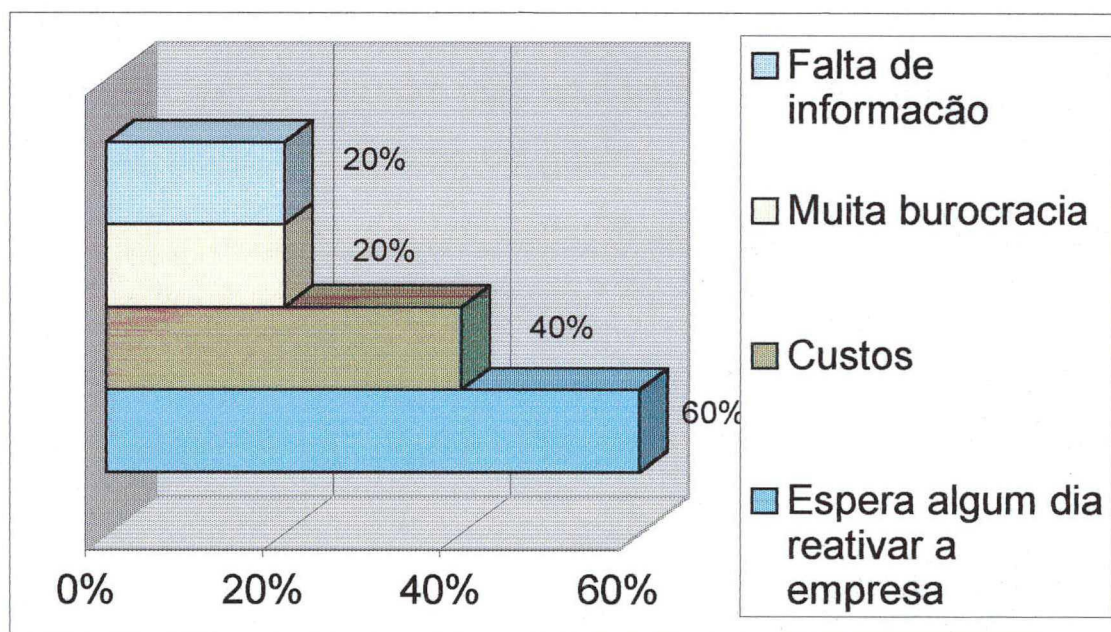
5.3.5 – BAIXA NA JUNTA COMERCIAL

Das empresas extintas entrevistadas 100% não fecharam oficialmente seu registro na Junta Comercial, o que ocasiona um grande risco para seus proprietários, pois suas empresas continuam a existir para fins fiscais.

O motivo mais alegado é a esperança de algum dia reativar a empresa (60%), outra razão são os altos custos para o fechamento da empresa (40%) (gráfico 7).

Gráfico 7 – Setor de Panificação de Florianópolis

Motivo de não dar baixa da empresa na Junta Comercial



Fonte: Pesquisa de campo/Agosto de 2002.

CAPITULO VI

6 – CONCLUSÃO

Estudou-se, neste trabalho, a causa da mortalidade das micro e pequenas empresas no setor de panificação na grande Florianópolis, tendo como base pesquisa de campo, efetuada em uma amostra de vinte empresas do setor de panificação, sendo dez empresas em atividade e dez empresas extintas.

Alem do levantamento através de pesquisa direta, foram realizadas reuniões para o aprofundamento de informações sobre as experiências vivenciadas pelos empresários de sucesso e mal sucedidos.

Com as informações obtidas na pesquisa ficou constatada a dificuldade que passa o setor, relacionada à estrutura e operacionalização do empreendimento.

Como o setor de panificação é composto por um grande número de empresas, a concorrência não podia ser diferente, é grande, com isso o poder de barganha dos clientes é forte, porque eles podem escolher onde comprar. A rivalidade entre os concorrentes também é grande, principalmente via preço. A maior concorrência, no entanto vem dos supermercados, principalmente porque os pães são utilizados para atrair os clientes colocando muitas vezes os preços abaixo do preço de mercado.

No desenvolvimento da monografia abordou-se, primeiramente a importância da micro e pequena empresa, tal como sua classificação, e problemas. Neste mesmo capítulo foi discutido também o papel do empreendedor na micro e pequena empresa.

A literatura sobre os fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa destaca que os principais problemas que comprometem a sobrevivência da empresa são falta de experiência, falta de capacidade gerencial, a dificuldade de se obter financiamento e a mão-de-obra completamente sem qualificação.

Com base ainda nos dados da pesquisa o empresário do ramo de panificação é jovem com idade entre 26 e 40 anos, sendo que 60% tem o segundo grau. Já vem de experiência anterior no ramo 80% dos empresários entrevistados e 60% dos panificadores montou sua empresa com recursos próprios.

Nesse sentido a pesquisa revelou que as dificuldades já começam na implantação da empresa e caracteriza o capital inicial e os impostos como os vilões.

Os empresários têm procurado algum tipo de auxílio, seja nas Associações de empresa do ramo ou no SEBRAE, porque 100% dos entrevistados passam por algum tipo de dificuldade na empresa.

O uso de capital próprio e o bom conhecimento do mercado são os principais motivos para a empresa ir bem e também a existência de um bom administrador e conhecedor dos negócios ligado ao setor.

Quanto às empresas extintas, essas funcionaram entre 12 e 48 meses, para estes proprietários a falta de capital de giro foi a principal necessidade de assessoria com 50% da pesquisa. No que se refere à concordata e falência todos os proprietários de panificadoras extintas não tiveram o nome dos estabelecimentos registrados na Junta Comercial.

Na pesquisa com os proprietários de panificadoras extintas foi indicado com 70% dos casos a falta de capital de giro foi o motivo pelo qual fecharam as empresas, desses mesmos nenhum deu baixa na Junta Comercial, quanto ao motivo de não dar baixa 60% alegou algum dia reativar a empresa e enquanto outros 40% disseram que os custos são muito elevados.

Assim, conclui-se que o sucesso empresarial depende de vários fatores, tanto internos como externos, e está relacionado no modo como os dirigentes e as empresas fazem as coisas. Também, muito do sucesso depende da competência em fazer corretamente as coisas, tal como investir em propaganda, fazer fluxo de caixa, realizar treinamentos, etc.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Frederico Robalinho de. Pequena e média empresa e política econômica: Um desafio à mudança. Rio de Janeiro: ASPEC, 1978.

CHÉR, Rogério. A gerência das pequenas e médias empresas: O que saber para administra- las. São Paulo: Maltesse, 1990.

DEGEN, Ronaldo Jean. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: MC Graw-Hill, 1989.

MINER, John B. Os quarto caminhos para o sucesso empresarial. São Paulo: Futura, 1998.

MORELLI, Gustavo Henrique de Faria. Micro e Pequenas Empresas: a necessidade de prioridade na política econômica. São Luiz; SEBRAE, 1994.

PEREIRA, Heitor José. Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RESNIK, Paul. A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo: Mc Graw-Hill, Makron Books, 1990.

RINK, Wolf J. A empresa vitoriosa: seis estratégias de gerenciamento. São Paulo: Futura, 1998.

SANDRONI, Paulo. Dicionário de economia. São Paulo: Best Seller, 5º Ed, 1988.

SANTA CATARINA. JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA – JUCESC. Cadastro de empresas. Disponível na internet : <http://www.jucesc.sc.gov.br>. acesso em 03/07/2002.

SANTA CATARINA. SEBRAE –SC. Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes. Florianópolis: Ed Sebrae, 1999.

SINDICATO DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA – SINPAN

SOLOMON, Steven. A grande Importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no Mundo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

TAGLIASSUCHI, Miriam de Toni. Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. Porto Alegre: Ensaios FEE, 7(1), pg 21-226, 1986.

VALE, Glaucio M. Vasconcellos. Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília: SEBRAE, 1998

WILK, Juliana. Fábrica de pão congelado para abastecer padarias. Gazeta Mercantil, Florianópolis, 17 agosto de 2002. Suplemento da indústria p. 03.

ANEXOS**ANEXO I****QUESTIONARIO – SETOR DE PANIFICAÇÃO - EMPRESAS EM ATIVIDADE****I - Questões ao empresário**

1. Data de fundação

2. Numero de funcionários

3. Horário de funcionamento

4. Qual a sua idade?

☐ menos de 25 anos

☐ de 25 a 40 anos

☐ de 40 a 60 anos

☐ acima de 60 anos

5. Qual o seu nível de escolaridade ?

☐ 1º grau incompleto

☐ 1º grau completo

☐ 2º grau

☐ Curso superior

☐ Curso técnico

6. Exercia algum outro tipo de atividade antes de iniciar no setor de panificação ?

8. Como obteve experiência?

9. Qual motivo o levou a escolher o setor de panificação?

II - Questões voltadas a empresa.

10. Qual a origem do capital utilizado para o início da atividade?

- ☐ Empréstimo bancário
- ☐ Empréstimo de parentes ou amigos
- ☐ Recurso próprio
- ☐ Venda de algum bem
- ☐ Herança

11. Encontrou algum tipo de dificuldade na implantação da empresa?

- ☐ sim
- ☐ não. pule para questão 13

12. Quais foram as principais dificuldades encontradas na implantação da empresa?

13. Hoje encontra algum tipo de dificuldade dentro do setor de panificação?

- ☐ sim
- ☐ não. Pule para a questão 15

14. Quais as dificuldades mais encontrada dentro do setor ?

- ☐ concorrência de supermercado
- ☐ concorrência de outras padarias
- ☐ falta de clientes
- ☐ falta de conhecimento do mercado
- ☐ margem baixa no lucro
- ☐ falta de capital de giro
- ☐ problemas com mão de obra
- ☐ outros, quais ?

15. Procura desenvolver algum tipo de Marketing para chamar a atenção do cliente ?

- ☐ sim
- ☐ não

16. Quais as principais armas utilizadas pela empresa frente a concorrência ?

- ☐ Preços
- ☐ Atendimento diferenciado
- ☐ Marketing
- ☐ promoções
- ☐ nenhuma
- ☐ outro, quais?

17. Procura algum tipo de profissional ou instituição para assessoria?

- ☐ sim
- ☐ não. Pule para questão 19.

18. Quando precisa de algum tipo de assessoria procura;

- ☐ Empresas de consultoria
- ☐ SEBRAE
- ☐ Associação de empresas do ramo
- ☐ outros, quais ?

19. Para empresa ter sucesso, na sua opinião quais os fatores mais importantes ?

- ☐ Uso de capital próprio
- ☐ Bom conhecimento do mercado onde atua
- ☐ Ter um bom administrador
- ☐ Criatividade do empresário
- ☐ outros, quais ?

20. Qual produção diária de pães?

ANEXO II

QUESTIONARIO – SETOR DE PANIFICAÇÃO - EMPRESAS EXTINTAS

I – Questões ao empresário

01. Data de fundação

02. Numero de funcionários

03. Tempo de funcionamento

04. Qual a sua idade?

- ☐ menos de 25 anos
- ☐ de 25 a 40 anos
- ☐ de 40 a 60 anos
- ☐ acima de 60 anos

05. Qual o seu nível de escolaridade ?

- ☐ 1º grau incompleto
- ☐ 1º grau completo
- ☐ 2º grau
- ☐ Curso superior
- ☐ Curso técnico

06. Exercia algum outro tipo de atividade antes de iniciar no setor de panificação ?

07. Que tipo de auxilio acredita que teria sido útil para enfrentar as dificuldades pelas quais a sua empresa passou ?

- ☐ Um maior capital de giro
- ☐ algum tipo de auxilio financeiro por parte do governo
- ☐ redução de impostos
- ☐ Empréstimos ou financiamentos melhores.

☐ outros, quais?

08. Esteve em regime de concordata?

- ☐ sim
☐ não

09. Requereu ou foi requerida sua falência

- ☐ sim
☐ não

10. Na sua opinião qual(is) o(s) motivo(s) do fechamento empresa?

- ☐ falta de capital de giro
☐ problemas financeiros
☐ concorrência forte
☐ inexperiência no ramo
☐ outros, quais ?
-
-

11. A empresa foi extinta oficialmente no cadastro da junta comercial?

- ☐ sim
☐ não, responda a questão 6

12. Qual motivo o levou a não extinguir sua empresa junto ao cadastro da junta comercial?

- ☐ espera algum dia reativar a empresa
☐ muita burocracia
☐ falta de informação
☐ custo
☐ outro, qual?
-
-